

Cerutti, María Rocío

Evaluación de resultados de una capacitación a líderes de una empresa pampeana y planificación de un nuevo programa

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos**

Directora: Scaramuzza, María Laura

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Trabajo Final

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE UNA CAPACITACION A LIDERES DE UNA
EMPRESA PAMPEANA Y PLANIFICACION DE UN NUEVO PROGRAMA.**

Alumno: Lic. María Rocio Cerutti

Asesor: Mgtr. María Laura Scaramuzza

Córdoba, 2020

INDICE

INTRODUCCION.....	3
CAPITULO 1:.....	4
Objetivos	4
Objetivos específicos	4
Capacitación de líderes en un mundo en constante cambio.....	4
Etapas de la capacitación.....	5
Evaluación:	6
Planificación:	7
¿De qué hablamos cuando hablamos de competencias?.....	7
CAPITULO 2.....	9
Antecedentes de la empresa.....	9
Programa de Formación de Lideres 2018	12
Informe Global de los Participantes del Programa de Formación de Lideres 2018	19
Informe Individual de los Participantes del Programa de Formación de Lideres 2018	21
Resumen del Informe Individual de los Participantes del Programa de Formación de Lideres 2018.	42
CAPITULO 3.....	43
Selección de los participantes del Programa de Formación de Líderes 2020.....	43
Caracterización del nuevo grupo y determinación de competencias a mejorar.....	43
Plan de acción 2020. Programa de formación de Líderes.	45
Otras capacitaciones.....	46
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFIA.....	48

INTRODUCCIÓN

La empresa a donde se desarrolla el presente trabajo se encuentra en un momento de reestructuración por la adquisición de tres nuevas empresas. Estos cambios traen como consecuencia la movilidad de varios gerentes de manera intermitente, haciendo más que evidente, la necesidad de fortalecer el liderazgo de aquellos jefes que no están en la misma oficina que sus colaboradores, situación nueva para la cultura organizacional de la empresa.

La empresa en cuestión tiene como actividad principal la venta de insumos agropecuarios y la comercialización de cereales, aunque como se verá más adelante, ha diversificado su cartera de productos y servicios, incursionando en negocios relacionados a los anteriormente mencionados. Una característica de la organización es la dispersión geográfica de sus sucursales comerciales, plantas de acopio y unidades de negocios, haciendo aún más difícil la relación entre áreas.

El presente trabajo desarrolla la temática de evaluar y rediseñar un programa de capacitación a líderes de una empresa que está en constante crecimiento. ¿Y porque abordar esta temática ahora? Por qué el constante y rápido crecimiento demanda una mejor y mayor estructura organizacional y quienes ocupan posiciones de liderazgo, dentro de éstas estructuras, deben tener las herramientas para coordinar y desarrollar personas.

Para lograr esto último, se plantean como objetivos realizar una evaluación de los resultados del Programa de Formación de Líderes del 2018, priorizando en el análisis de las oportunidades de mejora relevadas, determinando así cuales son las necesidades de la nueva capacitación y se realizó la planificación del nuevo Programa de Formación de Líderes 2020. El resultado esperado es una generación de líderes que tengan la actitud y proactividad que John Erskine describe en su frase “En términos sencillos, un líder es alguien que sabe a dónde quiere ir, se levanta y va” citado en (Dale Carnegie Training, 2018, pág. 36).

CAPÍTULO 1:

Objetivos

Elaborar el Programa de Formación de Líderes 2020, considerando los resultados de la experiencia con los líderes vivida durante 2018 y las oportunidades de mejora pendientes a desarrollar.

Objetivos específicos

Evaluar los resultados del Programa de Formación implementado en el 2018 en relación de las encuestas a los colaboradores pre y post capacitación e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora mencionadas por los colaboradores, de los líderes que participaron.

Identificar los puestos y competencias, dentro del grupo de participantes del 2018, a quien va ir dirigido el nuevo programa.

Diagramar el Programa de Desarrollo de Líderes 2020.

Definir los nuevos indicadores para la medición de la mejora del proceso.

Capacitación de líderes en un mundo en constante cambio.

¿Por qué capacitar? Quizás esta sea una de las preguntas que deberíamos hacernos todos los líderes de recursos humanos antes de dar cualquier paso referido a la formación de nuestros colaboradores. Una de las respuestas a esta pregunta es “Para tener éxito, en las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 370)

Esto toma más poder aún, en las empresas que brindan servicios, como es el caso de estudio. Cuando “las personas son quienes hacen que las cosas sucedan”, toma mayor protagonismo la realización de un programa de capacitación ad hoc para la formación y desarrollo del personal.

Es aquí donde es conveniente detenerse y homogeneizar algunas definiciones que nos guíen en este trabajo. ¿A qué llamamos capacitación? Si bien existen varias definiciones de la palabra capacitación, estoy convencida que la misma debe contener diferentes aspectos que directamente o indirectamente contribuyan a la educación, el aprendizaje, el crecimiento y desarrollo, la superación y porque no, la representación de nuevos desafíos del porque capacitarnos. Una definición que se adapta a lo anterior es “Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas

para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 371)

Como vimos anteriormente, la capacitación es una acción indispensable para el crecimiento y desarrollo de las personas dentro de las empresas, para que é puedan afrontar los desafíos que constantemente se le presentan. Lo líderes se convierten en los principales actores de la realidad empresarial y toman las decisiones estratégicas de las mismas. “Entre los desafíos que un líder global enfrentará en este siglo están: la globalización, tecnología e innovación, crecimiento de la población, recursos humanos diversos, protección del medio ambiente”. (Salem, 2012). Por lo tanto, el líder global necesita desarrollar y mantener un grupo de competencias y habilidades que incluye: una mente global, innovación y creatividad, flexibilidad, habilidades comunicativas, capacidad para crear y liderar el cambio, habilidades de trabajo en equipo, motivación para aprender, respeto por los demás, sensibilidad, carisma, entre otros, para poder ejercer un liderazgo global eficaz en la organización del siglo 21.

Entendemos que formar a los líderes de la empresa se convirtió en una condición sine qua non para crecer y expandirnos. Tal cual se describe “Las organizaciones necesitan construir una nueva generación de líderes, más jóvenes, más ágiles y “digitalmente listos”. El liderazgo hoy en día en menos sobre el “arte” del liderazgo y más sobre los desafíos que enfrentan los líderes”. (Deloitte University Press, 2017, pág. 77) Los retos del presente y del futuro solo se podrán superar con líderes proactivos.

Etapas de la capacitación.

Planteamos a la capacitación como un proceso, y como todo proceso tiene diferentes etapas. Cada una tiene su importancia dentro del proceso. El cuadro a continuación lo representa gráficamente:

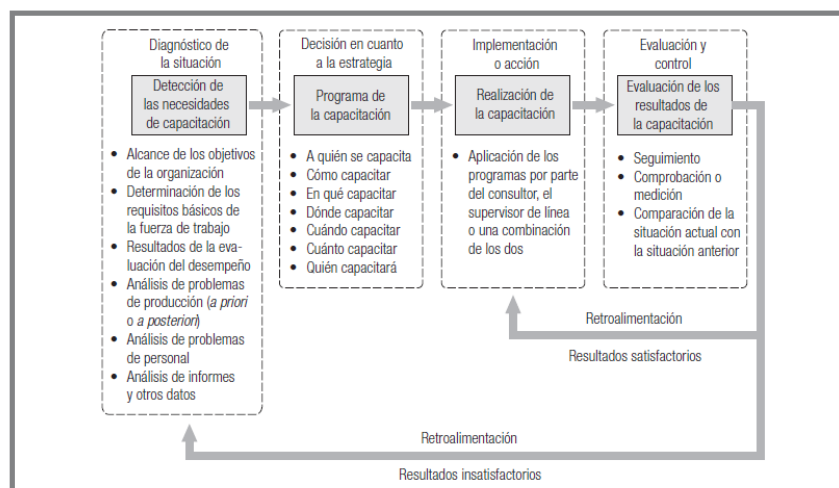


Figura 1. Etapas de la capacitación. Fuente: adaptado de Chiavenato, 2007.

Siguiendo con el mismo autor de la Figura 1 y la misma temática, nos presenta una breve descripción de lo expuesto anteriormente “La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 375 y 376).

Para nuestro caso de estudio, solo nos concentraremos en las la etapa 4 y luego en la 2 como parte de un nuevo ciclo. A continuación haremos una breve descripción teórica de ellas.

Evaluación: “Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzo sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 387 y 388).

La evaluación es el último eslabón del proceso de capacitación, pero al mismo tiempo constituye la base e inicio del nuevo proceso. De esta manera, una correcta evaluación ayuda a la nueva planificación. “El concepto que predomina actualmente es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez” como cita (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 403) a (Phillips, 1999). Este mismo concepto se ve reflejado en el cuadro que

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 404) incorpora citando a (Thornton, 1961):

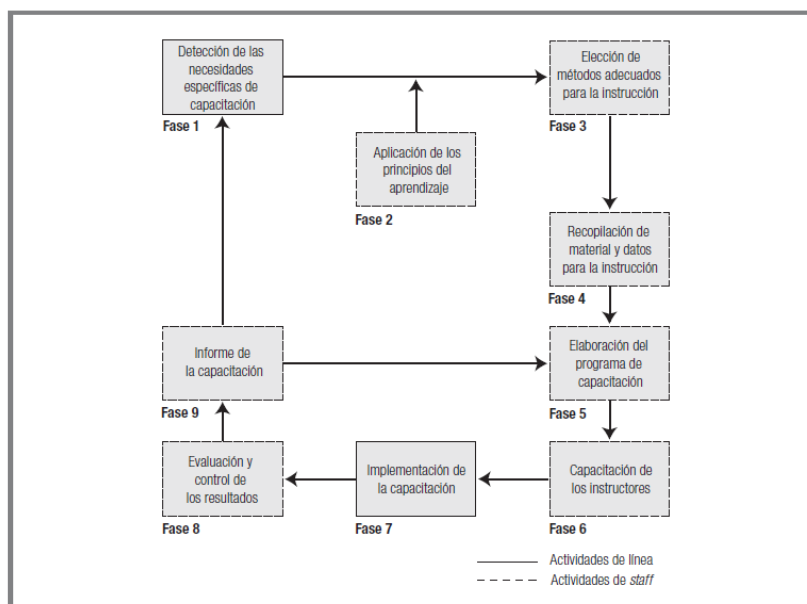


Figura 2. La capacitación como un ciclo. Fuente: adaptado de Chiavenato, 2007.

Planificación: “El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 379). La planificación cobra importancia al momento de concretizar todo lo relevado hasta aquí. Cuán importante es el diagnóstico que se convierte en el principal input del proceso. Aquí se terminarán que personas se capacitarán, cuando, con quien, donde y porque. Todo programa de capacitación debe estar alineado a los lineamientos estratégicos y a las competencias declaradas de la empresa, de nada sirve capacitar sin tener un objetivo compartido bien en claro. “El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 380)

¿De qué hablamos cuando hablamos de competencias?

“Parte de la clásica definición elaborada por Spencer y Spencer (1993), que conceptualiza a las competencias como conductas asociadas causalmente a desempeños

exitosos –conocida académicamente como la Escuela Americana-. En el ideario de muchos, las competencias son la fórmula de éxito. Si una conducta “X” se asocia con un buen resultado, se tratará de una competencia y, por ende, deberemos encontrar a las personas que la poseen para asegurar el resultado deseado”. (Cravino, 2017, pág. 76 y 77). Me atrevo a agregar a la definición anterior que no solo “debemos encontrar a las personas que tengan la competencia X” sino también debemos trabajar para que esas personas se desarrollen y permanezcan en la empresa. “En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 376)

Ambas definiciones expresan lo que queremos definir cuando hablamos de competencias. Son conductas que llevan al éxito. Estas conductas deben estar definidas previamente por la dirección de la empresa. Para nuestro caso de estudio, las conductas son la “evolución” de los lineamientos que se pusieron los fundadores de la empresa hace ya más de 30 años. Después de tantos años y de los constantes cambios que vivió la empresa, la esencia de quienes son y quienes quieren ser, está intacta reflejada ahora en las competencias declaradas. Es por ello que los programas de capacitación deben tener como base las competencias declaradas por las empresas, ya que como dijimos anteriormente, son las personas las que hacen que las cosas sucedan dentro de una empresa. Por esto “La evaluación de competencias coadyuva fundamentalmente con el desarrollo de personas. A través de competencias genéricas, podemos lograr que los colaboradores adopten y pulan las competencias consideradas básicas para la gestión. Con las competencias técnicas generamos especialistas importantes para la consolidación del negocio. Finalmente, con las competencias de liderazgo se plantean las capacidades críticas de dirección para una determinada organización”. (Hatum, 2009, pág. 129)

CAPÍTULO 2.

Antecedentes de la empresa.

La empresa comenzó sus operaciones en 1986 en la localidad de Catrilo, La Pampa. Sus principales unidades de negocios fueron en sus comienzos el acopio de cereales y la venta de insumos al productor agropecuario. En 1996 decide asociarse con la empresa nacional Oleaginosa Moreno, ese mismo año ésta última presenta quiebra y es adquirida y controlada por la multinacional Glencore Internacional AG. Entre 1996 y 2003 se abrieron más de 20 sucursales comerciales en 5 provincias (La Pampa, Buenos Aires, Entre Ríos, Córdoba y Salta). En 2003 comienza a expandirse una nueva unidad de negocios, siembras.

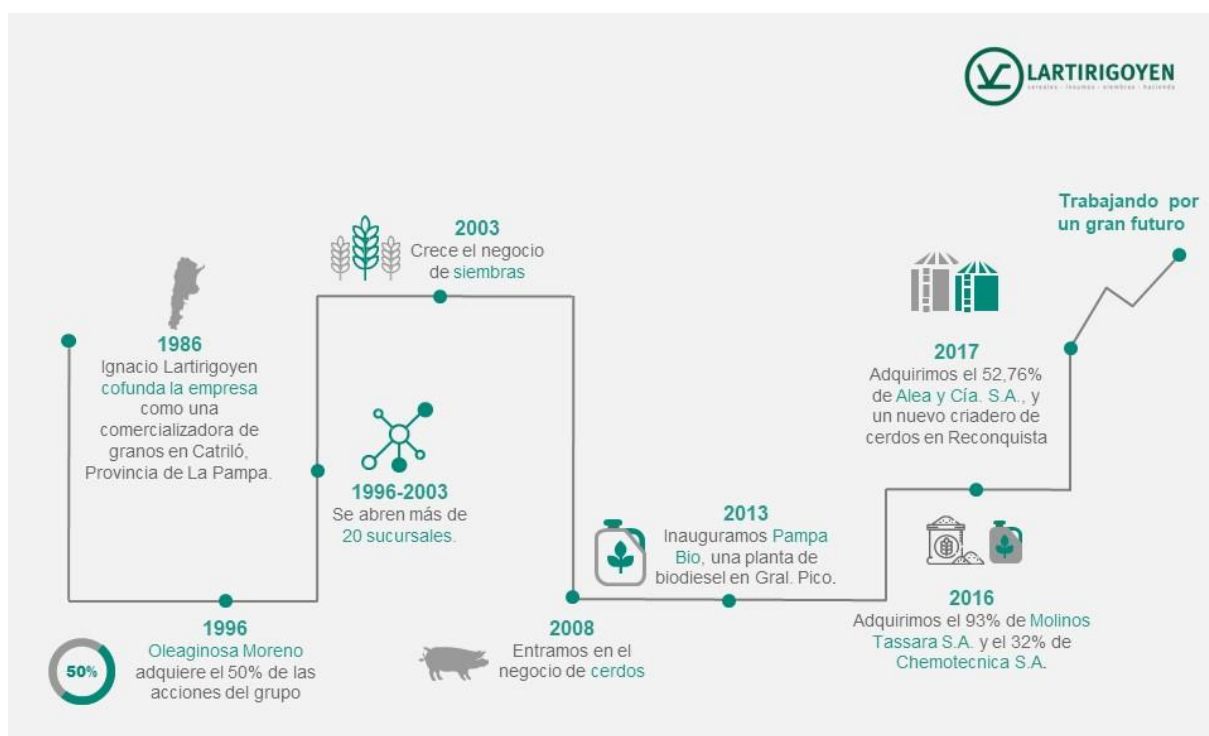


Figura 3. Cronología de la empresa. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

En 2008 se abre una nueva unidad de negocios construyendo un criadero de cerdos en la localidad de Dorila, Provincia de La Pampa. En 2013 se inaugura una planta de biodiesel en la ciudad de General Pico, La Pampa. En 2016 se adquiere el 90% de la empresa Molinos Tassara S.A y el 32% de la empresa Chemotenica S.A. En 2017 se adquiere el 52,76% de la empresa Alea y Cia S.A. En 2018 se ejerce la opción de compra de un criadero de cerdos en la localidad de Flor de Oro, Santa Fé, se abren 2 plantas de acopio (Olavarría y Volta en la provincia de Buenos Aires) y 5 Sucursales Comerciales en Río IV, Cba; Villa Mercedes, San Luis; Laprida, Las Flores y San Pedro en la provincia de Buenos Aires.

Luego de años de crecimiento la empresa hoy tiene las siguientes unidades de negocios: Cereales, Insumos, Siembras, Criaderos de Cerdos, Biodiesel, Petfood, Consignataria de Hacienda, Molino Harinero, SGR, Semillero y Ganadería.

Con respecto al personal actualmente trabajan de forma directa 980 personas; la red de sucursales se expandió, y hoy hay 37 sucursales en las provincias de (La Pampa, Buenos Aires, Salta, Entre Ríos, Córdoba y San Luis) y 19 plantas de acopio de cereales.

La empresa declara como misión Querer consolidarse como operadores de agronegocios y generadores de redes comerciales a nivel nacional con base en La Pampa, maximizando la sinergia entre las distintas operaciones, consolidando una empresa en red, fortaleciéndonos como equipo y potenciando una organización de alto rendimiento orientada al cliente (Lartirigoyen y Cia S.A, 2018)

Ante el rápido crecimiento y expansión geográfica de la empresa, la dirección tomó la decisión de declarar siete lineamientos, que pretendían ser una guía de los comportamientos esperados de los colaboradores. Estos lineamientos servirían como alineación estratégica sobre todo en momentos de crisis o también para la toma de decisiones importantes. Los lineamientos son: “Es un asunto de todos crecer en ventas y compras”, “Ser eficiente en los costos a través de la mejora continua y los procesos”, “Trabajar en equipo”, “Fomentar la sinergia entre negocios y áreas”, “Servicio al cliente”, “Trabajar en la confianza entre todos”, “Clima laboral”.

A finales de 2017 la dirección de la empresa decidió enunciar 7 competencias, las cuales tienen como base principal a los lineamientos que tenían declarados desde sus inicios. Los lineamientos fueron los que llevaron a la empresa a crecer y por eso se convirtieron en parte fundamental de la cultura organizacional. Las competencias pretenden ser el camino a seguir en la expansión de la empresa en los próximos años, como también tiene el objetivo de poder medirse en el sistema de gestión de desempeño. De esta forma se concretizan más aun las conductas esperadas por la empresa en los colaboradores.

El armado de las competencias, develo una gran incógnita sobre la validez de las herramientas que tenían los gerentes de la organización al momento de liderar a sus equipos de trabajo. Y definieron que la mejor manera de comenzar a trabajar en el desempeño de los colaboradores era capacitando a los gerentes en nuevas técnicas de liderazgo.

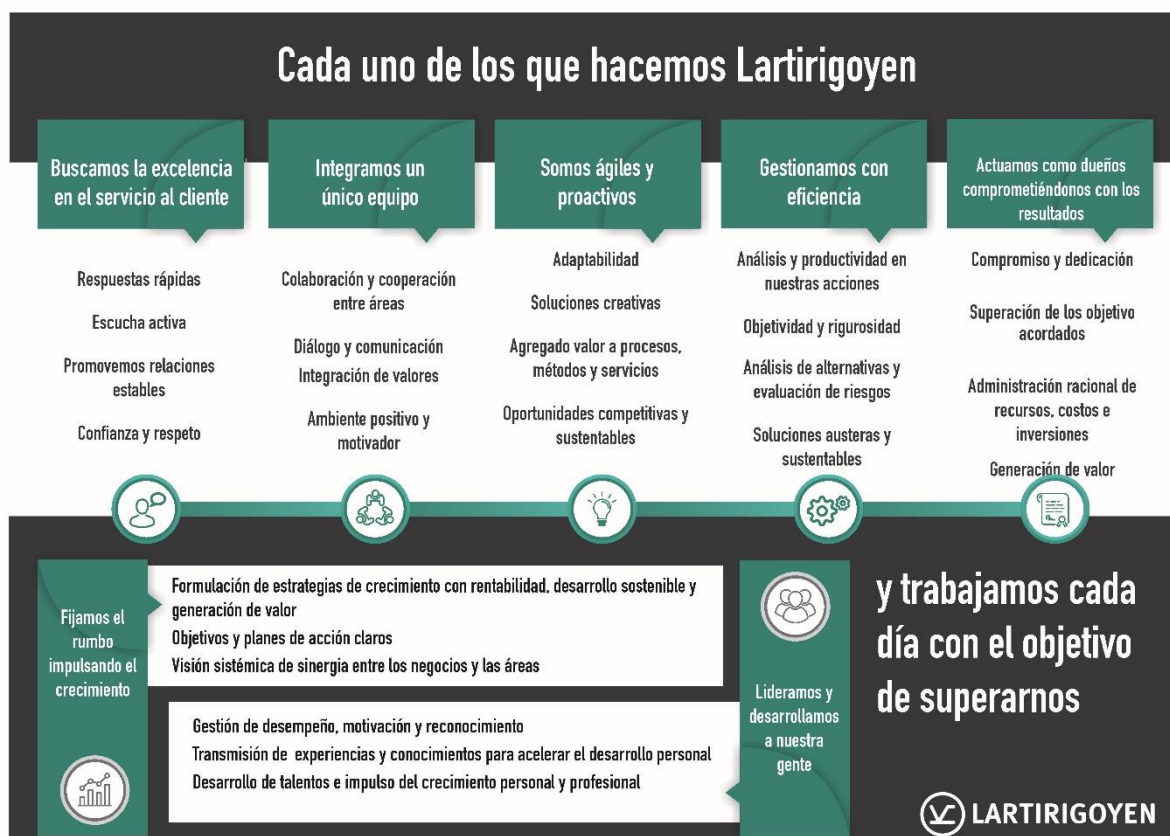


Figura 4. Competencias. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

La situación se tornó relevante cuando luego de la adquisición de las nuevas compañías (Molinos Tassara S.A, Alea y Cia S.A y Chemotecnica S.A) gran parte de los gerentes de la empresa, comenzaron a viajar a colaborar con las empresas adquiridas y la puesta en marcha de los nuevos procesos, como también a asesorar en cuestiones administrativas y financieras a las mencionadas. La migración constante de los gerentes, y la nueva modalidad de trabajo para alguno de ellos, marcó aún más las oportunidades de mejora en torno al liderazgo de los nuevos equipos y de aquellos que venían trabajando en la actualidad.

Por todo esto, en 2018, la empresa decidió comenzar a forjar un Programa de Formación de Líderes, que acompañara este proceso de transformación empresarial, sobre todo a las personas que forman parte principal de él. Para esto, se contrató a una consultora, quienes colaborarían en el software utilizado para el diagnóstico (pre y post test) y los profesionales que abordarían la capacitación.

Programa de Formación de Líderes 2018

El primer paso fue relevar cuáles serían los participantes del 1° Programa de Formación de Líderes. Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa se decidió invitar a todos los jefes directos de Lartirigoyen con personal a cargo, como también ciertos analistas que cotidianamente gestionan persona indirectamente. Fueron invitados 32 jefes, de las áreas de administración y contabilidad, finanzas, siembras, criaderos y comercialización de cerdos, plantas de acopio, semillero, comercio exterior, sistemas, impuestos, logística de cereales e insumos y planta de biodiesel. El objetivo era que pudieran incorporar herramientas de liderazgo que le permitieran mejorar su performance en las nuevas compañías como también en sus equipos de trabajo actual.

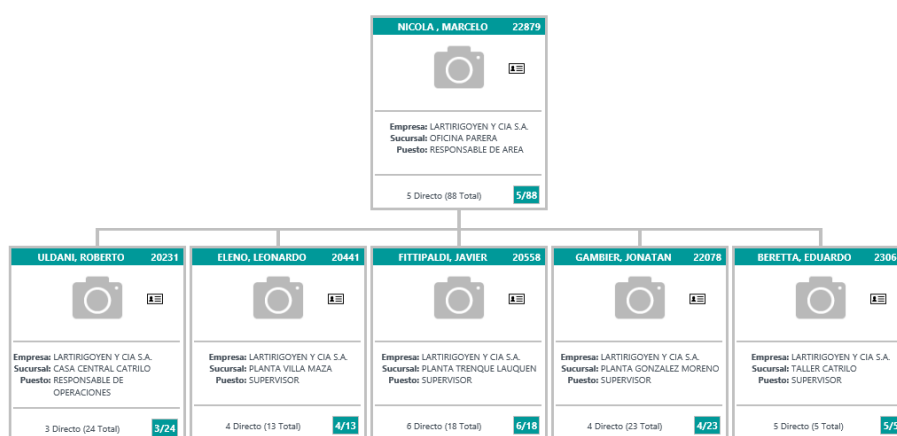


Figura 5. Organigrama Acopio. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Hay casos donde la selección de los participantes se produjo en medio de un proceso de reestructuración del área, como es el caso de acopio de cereales. De este equipo participaron 4 de los 6 miembros en el Programa de Formación de Líderes 2018. Y quedaron dos personas pendientes de capacitarse.

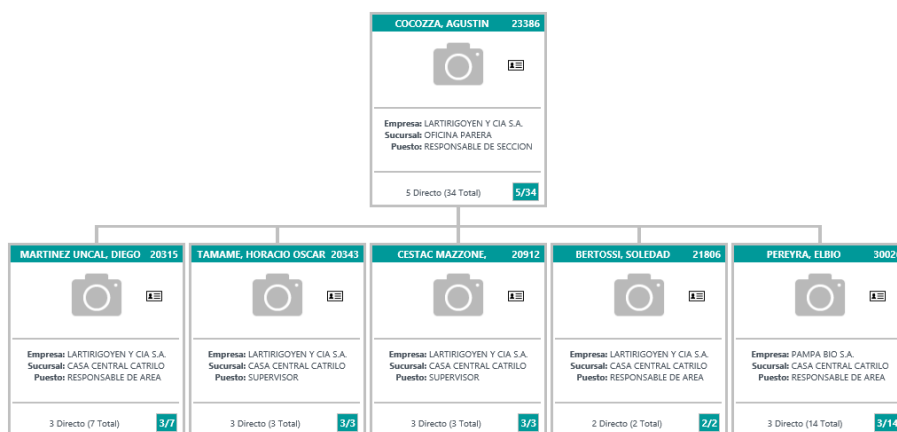


Figura 6. Organigrama Administración. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

También hay casos donde fueron invitados y no asistieron a los encuentros de formación, por diferentes motivos. Este es el caso del equipo de administración y criaderos de cerdos.

El equipo de finanzas también sufrió una reestructuración durante el proceso de selección y capacitación de los líderes.

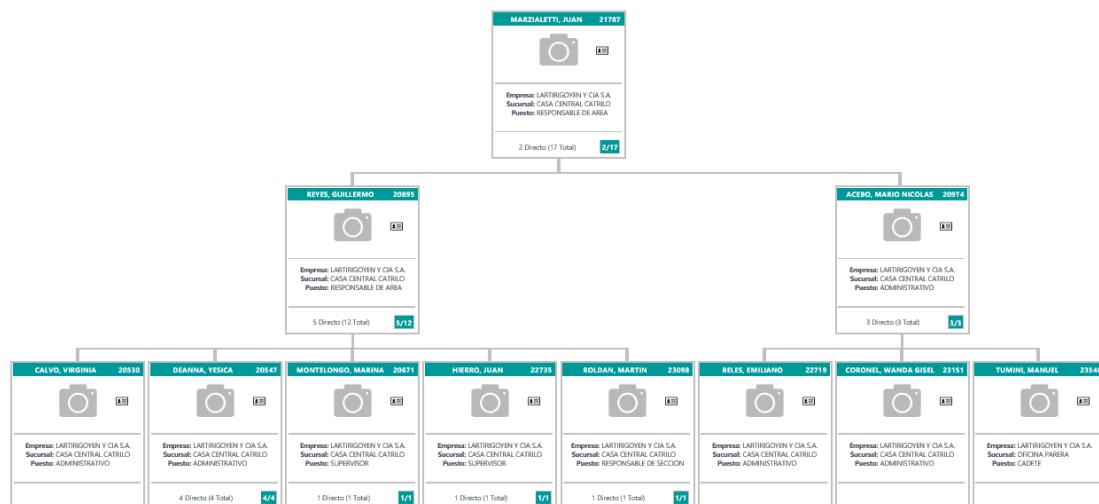


Figura 7. Organigrama Finanzas. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Luego de tener seleccionados los participantes, se realizó la selección de la consultora que iba a acompañar a la empresa. Luego de un proceso de análisis, se definió avanzar la con Dale Carnegie Training.

El paso siguiente, fue comenzar un proceso de sensibilización, tanto a los participantes como a sus colaboradores. Como no había antecedentes en la empresa de una consulta directa a colaboradores mediante encuestas, este proceso fue clave para la obtención de información relevante para el diagnóstico.

Se diseñó una encuesta, de respuesta digital y anónima, donde los colaboradores respondían preguntas sobre sus jefes directos. Cabe destacar que solo respondieron las encuestas colaboradores directos de los participantes, y es la única información que se utilizó para diagnosticar el liderazgo.

Los rubros que fueron consultados son:

- Superior Inmediato (Var 1): Orientado a la relación colaborador-jefe, la confianza que hay entre ambos, el respeto, la comunicación jefe-colaborador, el feedback recibido y el aprendizaje obtenido.
- Liderazgo de Alta Dirección (Var 2): Referido a la confianza que tiene un colaborador en la alta dirección de la empresa. Aquí la comunicación del jefe a sus colaboradores, sobre la estrategia de la dirección toma relevancia, principalmente

para orientar los esfuerzos de todos hacia la dirección que la empresa ha decidido tomar.

- Comunicación (Var 3): Hace referencia a la comunicación jefe-colaborador como también el grado de conformidad sobre las decisiones que impactan en el trabajo cotidiano.
- Aprendizaje y Desarrollo (Var 4): Contempla el desempeño del colaborador, cómo se siente con respecto a las expectativas que la empresa tiene de él, a las oportunidades de desarrollo que se le presentan como también las capacitaciones que recibe para poder mejorar su performance.
- Diversidad e Inclusión (Var 5): Se orienta a la valoración y apertura que la empresa tiene a las diferencias de personalidad, género, sexo, grado académico y puesto corporativo.
- Salud y Bienestar (Var 6): Indaga en las opiniones de los colaboradores sobre las condiciones de salud, bienestar y seguridad que se encuentran trabajando actualmente.
- Ambiente de Trabajo (Var 7): Consulta desde la base de la estructura edilicia en donde está trabajando la persona, como también sobre el equipo que lo rodea, inclusive al jefe y sobre su grado de motivación personal y la cooperación del equipo. Además hace hincapié sobre las “ganas” que tiene la persona de ir a trabajar.
- Valores (Var 8): Se orienta a detectar el grado de orgullo que siente la persona sobre la empresa. Como también la relación que existe entre los valores que la empresa tiene y que la persona estima como propios.
- Relación Laboral (Var 9): Esta variable está orientada a relevar como las personas se sienten con las tareas que realizan, si entienden el impacto que esas tareas tienen en la organización y el grado de compromiso que ésta tiene con la empresa. Indaga sobre si la persona se “siente que no es aprovechada”.

Cada rubro, tenía una cantidad de preguntas y todas debían ser respondidas para completar la premisa. Además, se habilitó un casillero de comentarios, para que cada colaborador, pudiese explicar, comentar o sugerir lo que creía relevante.

La encuesta arrojó un diagnóstico de las fortalezas que tenía cada jefe, como también de aquellas oportunidades de mejora.

Con los resultados de las encuestas, se procedió a planificar la capacitación. Se comprendió aquí, que se realizaría la capacitación sobre los aspectos más relevantes del grupo, pero entendiendo que cada persona tenía oportunidades de mejora particulares, que

no iban a poder abordarse durante la capacitación general y por lo tanto, se deberían plantear en una segunda etapa o bien en forma individual.

La encuesta está valorizada según la herramienta NPS (Net Promoter Score) que utiliza una forma de calificación que se agrupa los puntajes de la siguiente manera:

- Promotores: puntajes 9 y 10;
- Pasivos: puntajes 8 y 7; y
- Detractores: puntajes de 6 a 0.

Para obtener el resultado, se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje.

Los resultados pre capacitación generales muestran que hay dos variables como improproductivas, es decir que tienen mayor cantidad de respuesta de detractores que de promotores. La capacitación a nivel grupo se enfocó en ambas variables.

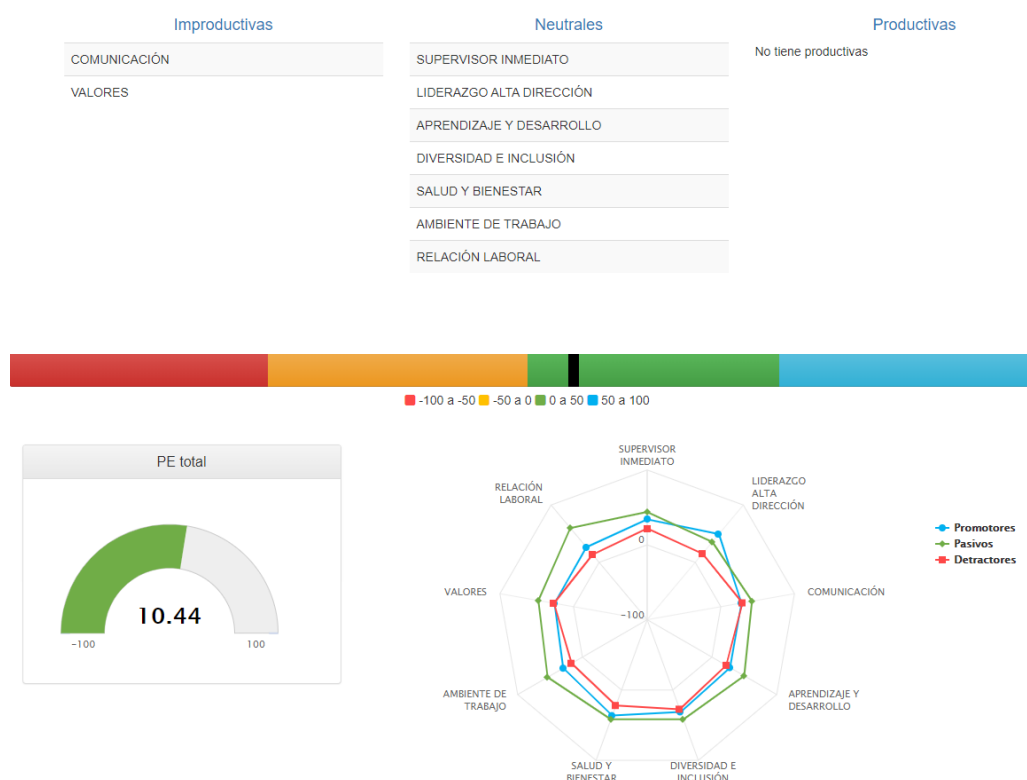


Figura 8. Resultados Globales Pre Capacitación. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

El resto de las variables se agruparon como neutrales, es decir que tuvieron puntajes entre 7 y 8 puntos. Si bien la capacitación se enfocó en aquellas variables improproductivas, hubo módulos abocados a trabajar este grupo.

Los módulos abordados fueron los siguientes: (Dale Carnegie Training, 2018)

- Desarrollando liderazgo personal: Entendiendo al liderazgo, la gerencia y los propulsores del éxito relacionados. Obtener una vista introspectiva. Fortalecimiento de las relaciones colaborador/a-jefe.
- Visión, Misión y Valores: Entender el grado de conexión entre los valores de la empresa y los valores personales. Clarificar los valores de la empresa para desarrollar alineación.
- Tendencias y estilos de liderazgo: Identificar los cuatro estilos de liderazgo (visionario, analista, facilitador y realizador), identificar su propia zona y trabajar más eficientemente entre las zonas.
- Administración del tiempo: Herramientas de administración del tiempo, manejar el tiempo e incrementar la productividad trabajando más inteligentemente en vez de más duro.
- Planificación: Identificar y aplicar los pasos necesarios para transformar la visión en acción. Implementar un plan que defina claramente las metas a comunicar.
- Análisis del Desempeño: Crear una cultura de management del desempeño. Hacer que el proceso de análisis sea justo, equitativo y sin estrés.
- Delegación: Delegar las tareas y responsabilidades para desarrollar y capacitar a otros. Planificar y preparar una reunión de delegación. Comunicar en forma clara los estándares de desempeño para el seguimiento y la responsabilidad,
- Cómo liderar equipos fuertes: Capitalizar las fortalezas individuales para conducir a los equipos con niveles más altos de desempeño. Facilitar la interacción de las diversas personalidades en un equipo fuerte. Levantar el espíritu competitivo para fomentar la cooperación.
- Desacuerdo amable: Identificar las áreas menos tolerantes y su rol dentro de los desacuerdos. Darle al otro el beneficio de la duda suavizando las opiniones para una mejor aceptación. Reglas para discrepar amablemente.
- Control emocional: Comprender la relación entre lo que pensamos, sentimos y nos comportamos. Mantener el control emocional en situaciones difíciles.
- Desarrollo de equipos: Crear propósitos en común para los miembros del equipo. Crear una visión de equipo unificada. Crear un ambiente de equipo de apoyo mutuo.
- Motivación: Analizar los ambientes de trabajo e identificar los niveles actuales de motivación. Identificar los factores y herramientas de motivación para aumentar la motivación en el equipo. Acentuar lo positivo en forma específica y mensurable.

Se realizó un Programa de 40 hs totales. La dispersión entre cada clase fue de dos semanas. En la primera clase, el docente asignado por la consultora, no tuvo una gran

conexión con los participantes. Es por eso que, desde la empresa, se solicitó un cambio de instructor. Como consecuencia, se incorporó una nueva instructora, la cual acompañó a los jefes hasta el final de los encuentros.

De los 32 jefes diagnosticados, solo el 59% aprobó el curso con el 80% de asistencia. Uno de los factores que influyeron en que no todos los invitados participaran, fue la migración por parte de algunos jefes a las diferentes empresas adquiridas. Fue una época de viajes de asesoramiento a las nuevas empresas, ya que las mismas, se encontraban en condiciones económicas inestables. La migración constante de conocimiento de los jefes y colaboradores de Lartirigoyen, ayudó a la estabilización de las nuevas compañías.

Luego de culminado el curso, se volvió a realizar la encuesta a los colaboradores, ahora solo de los 19 jefes que culminaron la capacitación. El objetivo, era poder medir las diferencias de las oportunidades de mejora detectadas en la primera encuesta.

Los resultados globales post capacitación fueron los siguientes:

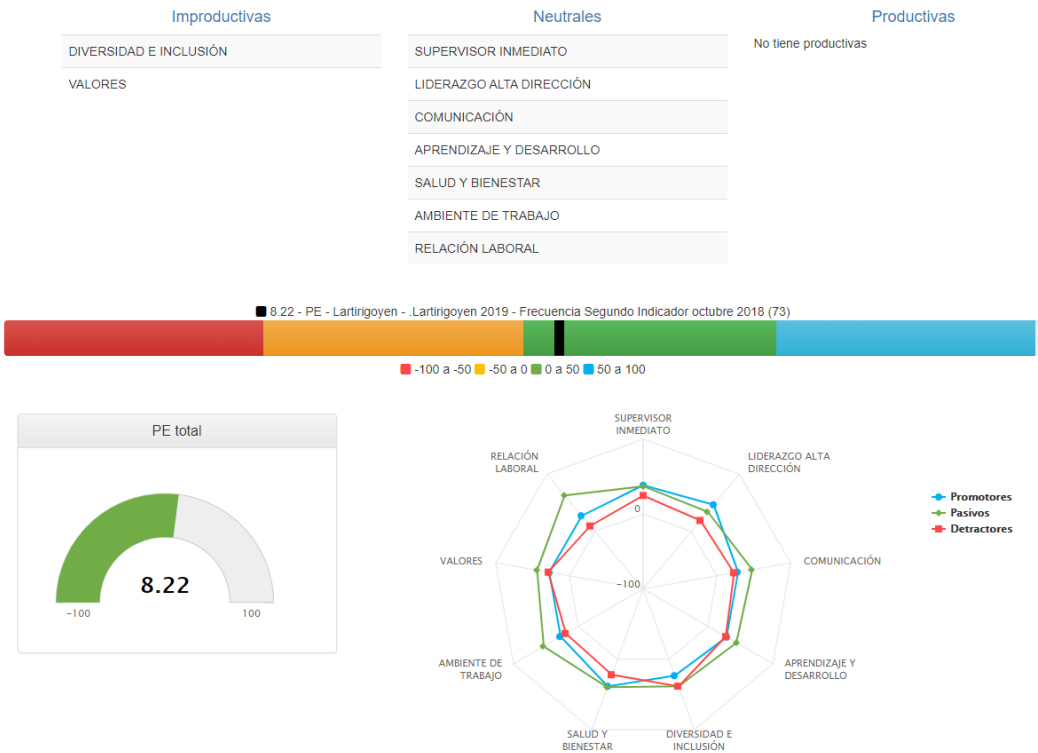


Figura 9. Resultados Globales Post Capacitación. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

La variable “comunicación” tuvo mejores puntajes y paso de improductiva a neutral. La variable “valores” se mantuvo y surgió una nueva variable improductiva, “Diversidad e Inclusión”. El resto de las variables se mantuvieron constantes.

Además el NPS general bajo de 10.44 a 8.22. Esto significa que hubo más respuestas con puntajes menores a 6 puntos que con puntajes mayores a 9 puntos. En términos generales al haber más detractores que promotores el puntaje general baja.

Informe Global de los Participantes del Programa de Formación de Lideres 2018

El presente diagnostico pretende realizar una introducción y análisis a los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de los participantes de programa. Lo primero revelado del análisis global son los descriptivos de la población analizada. La edad promedio de los participantes es de 40 años.

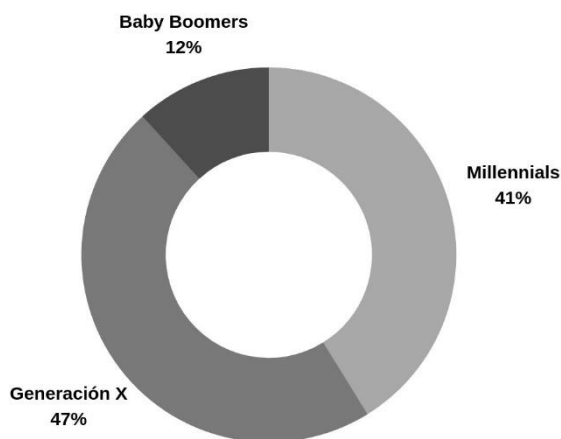


Figura 10. Análisis generacional de los participantes.

Si se hace un análisis generacional se determina que el 47% está comprendido en la Generación X, el 41 % es Millennials y un 12% es de generación Baby Boomers.

¿Por qué hacer un análisis generacional? Porque analizando los resultados de ambas encuestas (pre y post) y su GAP post capacitación hay evidencia para concluir que los Millennials fueron los que revirtieron sus indicadores, con mayor puntaje, luego de brindada la capacitación.

Cuando se analiza la participación por género, se evidencia que el 82% de los participantes corresponden al sexo masculino y 18% al sexo femenino.

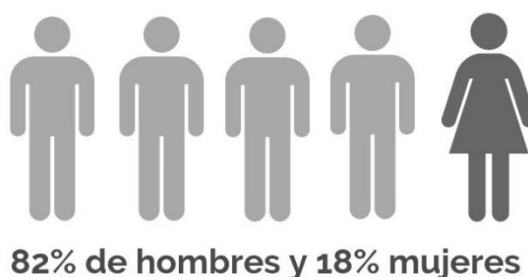


Figura 11. Análisis por género de los participantes.

Las fortalezas y oportunidades de mejora detectadas a nivel global son las siguientes:

Tabla 1. Análisis porcentual de Fortalezas y Oportunidades de Mejora

Fortalezas		Oportunidades de Mejora	
Salud y Bienestar	53%	Diversidad e Inclusión	47%
Valores	47%	Liderazgo Alta Dirección	41%
Liderazgo Alta Dirección	41%	Superior Inmediato	35%
Aprendizaje y Desarrollo	41%	Ambiente de Trabajo	35%
Relación Laboral	41%	Valores	35%
Superior Inmediato	35%	Relación Laboral	35%
Diversidad e Inclusión	35%	Aprendizaje y Desarrollo	29%
Ambiente de Trabajo	35%	Salud y Bienestar	24%
Comunicación	29%	Comunicación	18%

Para llegar a los porcentajes la Tabla 1 se contó el total de los casos que habían tenido variaciones, positivas (fortalezas) o negativas (oportunidades de mejora) y se dividió por el total de los casos analizados. Por ejemplo: como fortaleza aparece la variable “Salud y Bienestar” con un 53%. Esto quiere decir que 9 de los 17 participantes reconvirtieron positivamente su performance en este indicador.

Como contrapuesto a los porcentajes, aquellos participantes que mantuvieron su porcentaje entre la primera y la segunda encuesta.

Tabla 2. 2° Análisis porcentual de Fortalezas y Oportunidades de Mejora Pre Capacitación.

	Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	Var 6	Var 7	Var 8	Var 9
Fortalezas	35%	41%	29%	41%	35%	53%	35%	47%	41%
Oportunidades de Mejora	35%	41%	18%	29%	47%	24%	35%	35%	35%
Sin modificación	30%	18%	53%	30%	18%	23%	30%	18%	24%

Este análisis desglosado nos permite dos primeras conclusiones: Primero evidenciar que variables han tenido modificaciones luego de la capacitación y cuales han mejorado su performance entendiendo así que la capacitación su eficaz. Segundo, cuales son las variables que se tomaran en cuenta para el armado del Programa de Formación de Líderes 2020.

Informe Individual de los Participantes del Programa de Formación de Lideres 2018

El presente informe contiene un análisis detallado de los resultados obtenidos en las dos encuestas realizadas a los colaboradores de las personas que participaron en el Programa de Formación de Lideres. Para una mayor reserva de identidad, se presentaran las descripciones de cada caso, sin poner nombres ni apellidos.

Una aclaración: Hay dos personas que hicieron la capacitación pero no tienen personal directo a cargo. Es por esto que no hay análisis de sus encuestas. Del total de participantes del Programa de Formación de Lideres (19) se presenta el análisis de (17):

Caso N°1

Descripción:

Este jefe tiene a cargo a un equipo de 3 personas que le reportan directamente. Tiene una antigüedad en la empresa de 6 años. Desde su ingreso a la empresa tuvo personal a cargo. Actualmente trabaja en el área de finanzas.

Edad y Generación: 43 años. Generación X

Análisis de las encuestas:

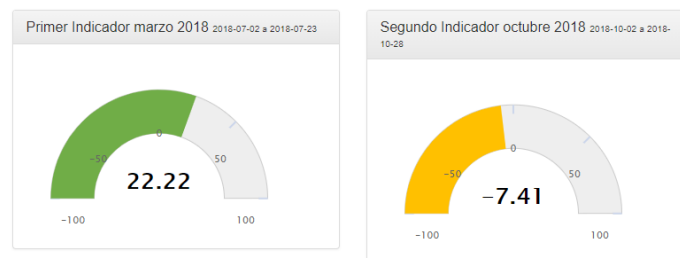


Figura 10. Resultados NPS Caso N° 1. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Las variables que menor puntaje tuvieron en ambas encuestas fueron: “Superior inmediato”, “Diversidad e inclusión” y “Salud y Bienestar”.

Sus colaboradores Millenials (2 de 3) fueron en promedio los que menores puntajes le asignaron. Este análisis generacional es relevante, ya que si miramos los gráficos por generación, en ambas encuestas, fueron los Millenials aquellos que, por sus puntajes, hacen que el promedio tienda a bajar.

Cuando analizamos las variables que menor puntaje había tenido en la 1° encuesta y que fueron trabajadas durante la capacitación, vemos que se han acentuado negativamente. En términos generales el 78% (7 de 9) disminuyeron su puntaje y solo dos se mantuvieron (Comunicación y Valores) que coinciden que fueron las más relevantes para la capacitación.

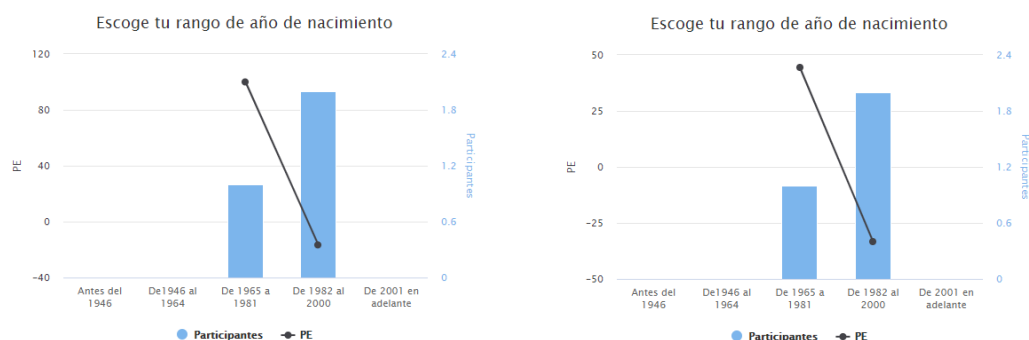


Figura 11. Resultados generacionales Caso N° 1. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Para este caso todos los colaboradores respondieron ambas encuestas.

Caso N° 2

Descripción:

Esta persona fue incorporada como Supervisor del área de Acopio unos meses antes de la toma de las encuestas. Si bien él siempre tuvo personal a cargo, este nuevo desafío, con la creación del puesto, trajo aparejado la necesidad de capacitarse como líder.

Trabaja en la empresa hace 21 años. Siempre trabajó en el área de acopio de cereales, comenzando su carrera como operario. Con el transcurso de los años y su buen desempeño comenzó a tomar posiciones de liderazgo. Actualmente tiene 6 personas a cargo.

Edad y Generación: 42 años. Generación X

Análisis de las encuestas:

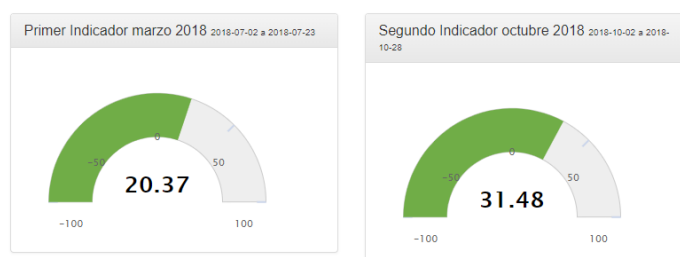


Figura 12. Resultados NPS Caso N° 2. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Como primera observación de sus resultados podemos ver que el colaborador que tiene menor tiempo en la empresa (de 0 a 1 año) es quien menores puntajes le asignó en términos generales. En cambio, aquellos colaboradores que tienen más de 5 años en la empresa, le asignaron puntajes más altos.

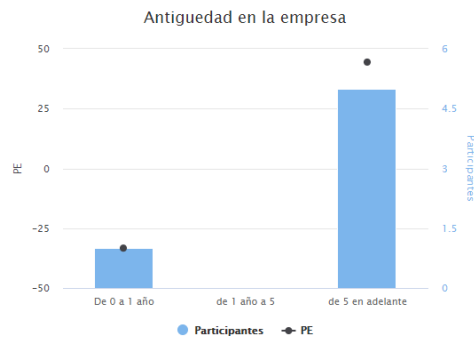


Figura 13. Resultados por antigüedad Caso N° 2. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Las tres variables que menores puntajes tuvieron en la 1° encuesta son: “Comunicación”, “Aprendizaje y Desarrollo” y “Relación Laboral”. Cuando vemos los resultados de la 2° encuesta observamos que las variables “Comunicación” y “Relación Laboral” han tenido mayores resultados que en la primera observación, pudiéndose concluir que la capacitación recibida ha tenido efectos positivos en esta persona. Aun hay que seguir trabajando en la variable “Aprendizaje y Desarrollo” que es la única, de todas las variables encuestadas que se mantuvo. Y en la variable “Valores” que se observó una disminución en el puntaje asignado.

Caso N°3

Descripción:

Esta persona fue incorporada como Supervisor del área de Acopio unos meses antes de la toma de las encuestas. Si bien él siempre tuvo personal a cargo, este nuevo desafío, con la creación del puesto, trajo aparejado la necesidad de capacitarse como líder.

Su antigüedad en la empresa es de 11 años. Comenzó a trabajar como operario de planta de acopio, luego por su desempeño paso a estar como jefe de planta y durante el año 2018 fue ascendido a Supervisor. Actualmente está a cargo de 5 personas.

Edad y Generación: 34 años. Millenials.

Análisis de las encuestas:

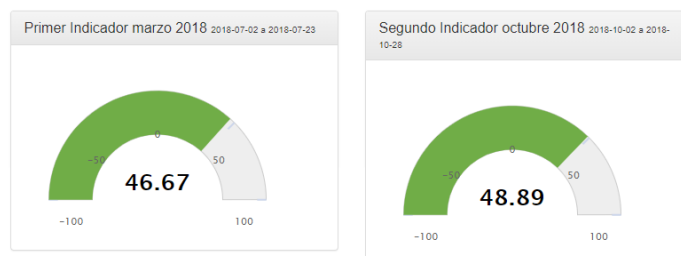


Figura 14. Resultados NPS Caso N° 3. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

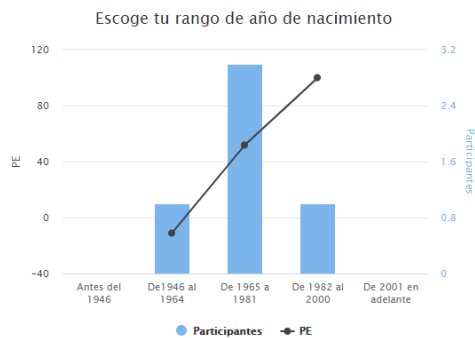


Figura 15. Resultados generacionales N° 3. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Una primera observación que hay que hacer es que esta persona tiene a tres generaciones como colaboradores (Baby Boomers, Generación X y Millenials). Cuando vemos sus resultados observamos una similitud entre los puntajes promedios dados por dos generaciones (Baby Boomers y Generación X) y que además, son los Millenials los que le otorgan mayores puntajes.

Una conclusión a la que podemos abordar es, que en este caso, colaborador Millenials y Jefe Millenials tiene un impacto positivo, de acuerdo a lo que refleja el resultado de la encuesta.

Además, si miramos las variables según clasificación de puntaje, en la 1° encuesta, habían aparecido como oportunidades de mejora “Valores”, “Relación Laboral” y “Ambiente de Trabajo”. Si evaluamos los resultados post capacitación, observamos que la variable “Relación Laboral” aumento en un 100% en puntaje, en cambio “Valores” y “Ambiente de Trabajo” se mantuvieron. Además, hay dos variables que disminuyeron (Superior Inmediato y Diversidad e Inclusión) en un 50% y 100% respectivamente. Aquí hay una evidente oportunidad de seguir trabajando en la temática. De igual manera, este caso fue uno de los que la capacitación ayudo a mejorar su performance (aumento del 100% de la variable “Relación Laboral”).

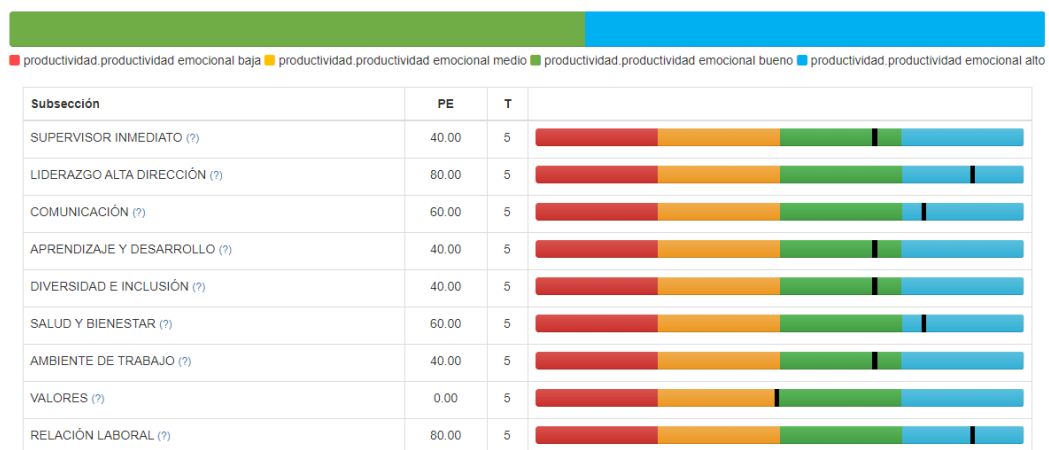


Figura 16. Resultados globales Caso N° 3. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Caso N°4

Descripción:

Esta persona trabaja en la empresa hace 3 años. Se incorporó como Responsable de la Unidad de Negocio Acopio. Una de sus principales propuestas fue reestructurar el área incorporando supervisores regionales. Desde su incorporación tuvo personal a cargo, actualmente son 5 personas.

Edad y Generación: 55 años. Baby Boomers.

Análisis de las encuestas:

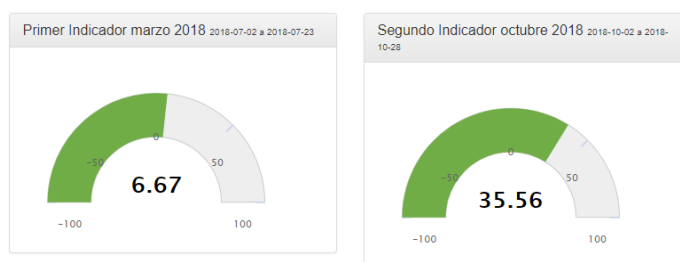


Figura 17. Resultados NPS Caso N° 4. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Tiene a cargo dos grandes grupos generacionales, Millenials y Generación X. Estos últimos son quienes, en ambos momentos de consulta, le asignaron mayores puntajes.

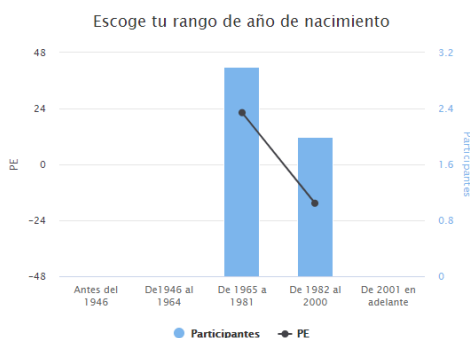


Figura 18. Resultados generacionales Caso N° 4. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Una consideración que hay que realizar, es que durante el transcurso del periodo del programa (de marzo a octubre) una persona de este equipo renunció a la empresa. Es por ello que no respondió la última encuesta.

Las variables a trabajar durante la capacitación fueron: “Valores”, “Salud y Bienestar” y “Relación Laboral”. Podemos concluir que la capacitación tuvo efectos positivos en esta persona, ya que todas las variables trabajadas tuvieron mejores puntajes en la 2° encuesta. Quedan como oportunidades de mejora seguir trabajando en Comunicación, Valores y Ambiente de Trabajo. Además hay que remarcar que en términos generales sus puntajes,

mayores a 9 puntos, aumentaron significativamente en la 2° encuesta, y como consecuencia su valor de NPS aumento de 6.67 a 35.56.

Caso N° 5

Descripción:

Esta persona inicio hace 6 años el área y por mucho tiempo estuvo solo en ella. A medida que comenzaron a incrementarse los desafíos y las demandas al área, se incorporaron los diferentes miembros del equipo. Él es un Millenials que lidera un equipo de Millenials. En el último año, con la adquisición de las nuevas companias, comenzó a tener mayores responsabilidades, no solo con el equipo original de la empresa Lartirigoyen, sino también con los miembros de las demás empresas del grupo. Actualmente tiene 2 personas a cargo.

Edad y Generación: 31 años. Millenials.

Análisis de las encuestas:

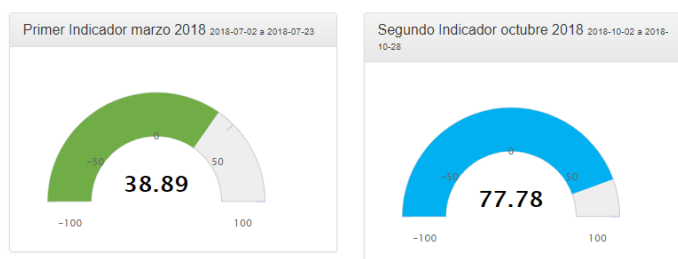


Figura 19. Resultados NPS Caso N° 5. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Cuando analizamos las oportunidades de mejora, previa a la capacitación, las variables más relevantes y de menor puntaje son: “Diversidad e Inclusión”, “Valores” y “Salud y Bienestar”. Esta persona tubo el 100% de asistencia al Programa.

Al momento de analizar las respuestas post capacitaciones debemos aclarar que solo respondió a la misma el 50% de su equipo, por ello no tomaremos tácitamente los resultados, sino que serán analizado como tendencia. “Diversidad e Inclusión” y “Valores” crecieron aunque siguen siendo una oportunidad de mejora. Además, hay una variable que disminuyó, “Relación Laboral”. Que se agrega a las oportunidades de mejora futuras.



Figura 20. Resultados globales Caso N° 5. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Hay una pregunta, que si bien es la de menor puntaje en todo el grupo de jefes analizados en este programa, para el caso de este jefe, el puntaje es aún menor. La pregunta es “Siento que no soy aprovechado” y para el caso analizado el promedio es 1. Es importante recordar que solo estamos analizando las respuestas de 1 colaborador.

También es importante resaltar que en términos generales sus puntajes mayores a 9 puntos (promotores) fueron mayores a los menores a 6 puntos (detractores) y como consecuencia su NPS paso de 38.89 a 77.78.

Caso N° 6

Descripción:

Esta persona está en la empresa desde hace 16 años. Al principio en su área estuvo solo. A medida que la empresa creció, el área fue incorporando personal, hasta la actualidad que lo componen 4 personas incluyéndolo a él. Su equipo de trabajo es Millenials.

Edad y Generación: 46 años. Generación X.

Análisis de las encuestas:

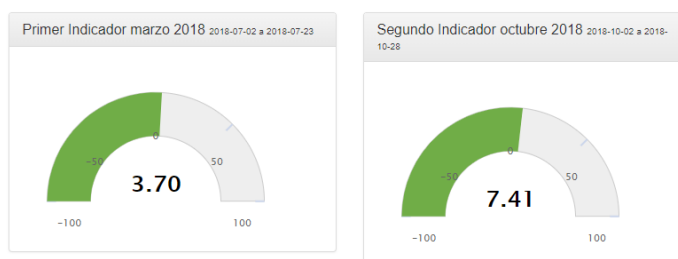


Figura 21. Resultados NPS Caso N° 6. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Una de las primeras observaciones es que en promedio, las personas que mayor antigüedad tienen en la empresa, menor puntaje le asignaron. Durante la primera toma de

información se detectaron 3 oportunidades para mejorar: “Salud y Bienestar”, “Comunicación” y “Relación Laboral”.

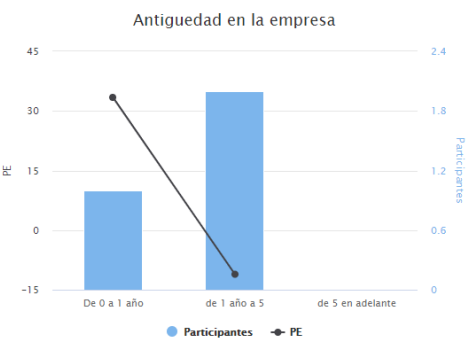


Figura 22. Resultados por antigüedad Caso N° 6. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Una observación que puede surgir de los resultados, es el bajo puntaje. Esto se debe a que hay menor brecha entre la diferencia de promotores y detractores, en todas las variables. Lo cual hace que el puntaje sea menor a 2 dígitos.

Luego de la capacitación, vemos que solo la variable “Salud y Bienestar” tuvo un incremento de puntaje. Las variables “Comunicación” y “Relación Laboral” se mantuvieron con los mismos puntajes. Se evidencia la caída de dos variables “Liderazgo Alta Dirección” y “Diversidad e Inclusión”. Ambas deberán ser tenidas en cuenta al momento de diseñar el nuevo Programa de Formación de Líderes.

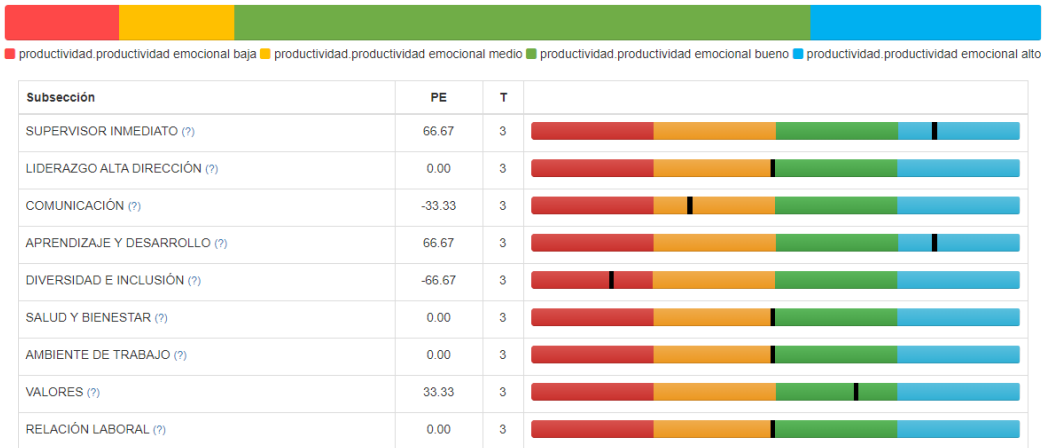


Figura 23. Resultados globales Caso N° 6. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Caso N°7

Descripción:

Este jefe está en la empresa desde hace 4 años. Está a cargo de una sección de la unidad de negocios de producción de cerdos. Desde el comienzo tuvo personal a cargo, actualmente lidera un equipo de 14 personas.

Edad y Generación: 32 años. Millenials.

Análisis de las encuestas

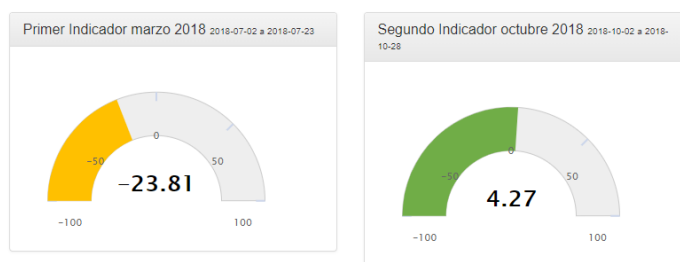


Figura 24. Resultados NPS Caso N° 7. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

En los primeros resultados, todas las variables fueron categorizadas como improductivas. El equipo femenino fue, en promedio, el que calificó con los menores puntajes. De acuerdo a la clasificación por año de nacimiento, hay tres generaciones que trabajan con esta persona (1 Baby Boomers, 3 Generación X y 10 Millenials), en promedio son los primeros los que calificaron con los menores puntajes en la encuesta.

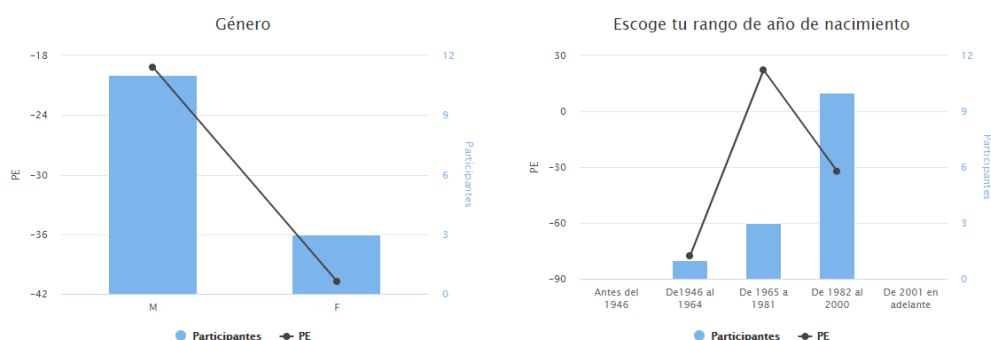


Figura 25. Resultados generacionales y por género Caso N° 7. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Las variables detectadas para trabajar durante la capacitación fueron “Diversidad e Inclusión”, “Comunicación” y “Valores”.

Luego de la capacitación, todas las variables aumentaron su puntaje. Una primera conclusión es que la capacitación fue de gran utilidad para esta persona, aunque siguen habiendo oportunidades de mejora para trabajar en el futuro. Otra conclusión es que al aplicar las herramientas brindadas, por la capacitación, sus colaboradores percibieron un cambio en su performance y es por ello que asignaron mejores puntajes.

Caso 8

Descripción:

Esta persona tiene una antigüedad de 12 años en la empresa. Desde sus comienzos estuvo en el área de finanzas, desempeñándose en diferentes puestos, desde créditos y cobranzas hasta pagos de productores y proveedores. Hace aproximadamente 2 años que está a cargo de la tesorería de la empresa. Tiene a cargo a 3 personas.

Edad y Generación: 30 años. Millenials.

Análisis de las encuestas:

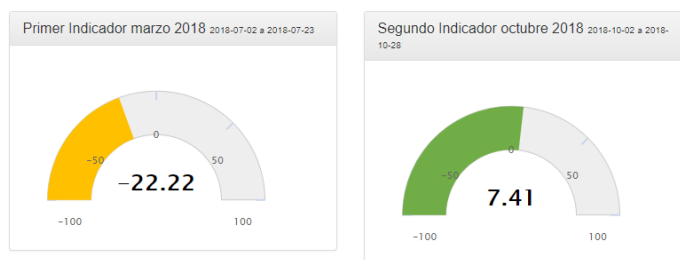


Figura 26. Resultados NPS Caso N° 8. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Al analizar las respuestas de las primeras encuestas vemos que hay tres variables con menor puntaje: “Supervisor Inmediato”, “Valores” y “Ambiente de Trabajo”.

Su equipo está compuesto por personas de dos generaciones: Generación X y Millenials. Estos últimos fueron los que menores puntajes asignaron en promedio.

Luego de la capacitación se observan mejores puntajes en promedio. El 78% de las variables tuvieron mejores puntajes. Una se mantuvo estable (Comunicación) y una variable disminuyó (Diversidad e Inclusión). En una primera conclusión se puede afirmar que la capacitación y las herramientas brindadas en la misma, ayudaron a esta persona en su formación como líder. De igual manera, quedan oportunidades de mejora para el próximo programa, ya que su score total sigue siendo bajo.



Figura 27. Resultados globales Caso N° 8. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Caso 9

Descripción:

Esta persona tiene una antigüedad de 8 años en la empresa. Está como responsable del área de mantenimiento en un criadero de cerdos. Tiene a cargo a 2 personas.

Edad y Generación: 35 años. Millenials.

Análisis de las encuestas:

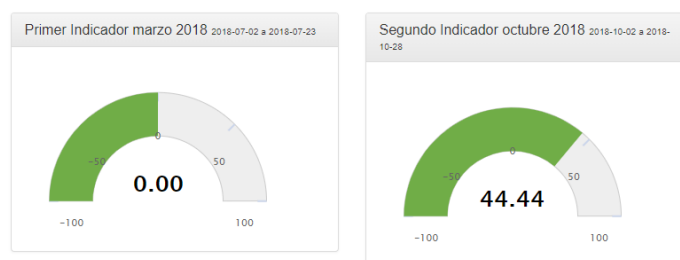


Figura 28. Resultados NPS Caso N° 9. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Si bien durante la primera encuesta en promedio dio su puntaje neutral, hay variables que se detectaron para trabajar durante la capacitación: “Relación Laboral”, “Valores” y “Ambiente de Trabajo”. El personal con mayor antigüedad asignó los menores puntajes en promedio.

El 100% de las variables tuvieron mayor puntaje luego de la capacitación. Se mantiene la regla de que aquellas personas con mayor antigüedad asignaron los menores puntajes. De igual manera, este es uno de los casos que las herramientas brindadas durante la capacitación ayudaron a su liderazgo.

Sección	Media
SUPERVISOR INMEDIATO	8.7
LIDERAZGO ALTA DIRECCIÓN	9.2
COMUNICACIÓN	9.0
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	7.9
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	7.3
SALUD Y BIENESTAR	7.8
AMBIENTE DE TRABAJO	8.4
VALORES	8.8
RELACIÓN LABORAL	8.8

Figura 29. Resultados globales 2. Caso N° 9. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Caso 10

Descripción:

Esta persona tiene una antigüedad de 15 años en la empresa. Este es uno de los casos donde la persona no tiene personal a cargo directamente sino que le reportan matricialmente por ser tutora regional. Los tutores son administrativos de sucursal comercial con mayores responsabilidades. Dentro de sus objetivos está también gestionar la performance y los objetivos de sus tutorados.

Edad y Generación: 39 años. Generación X.

Análisis de las encuestas:

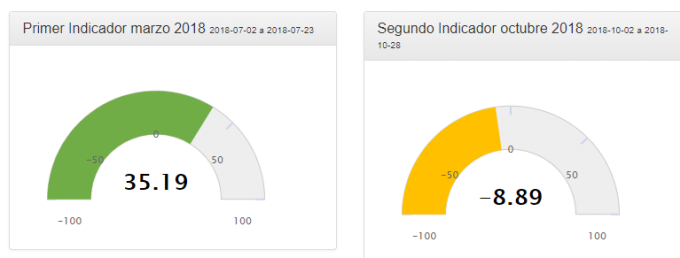


Figura 30. Resultados NPS Caso N° 10. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Aclaración: Durante el lapso que se llevó a cabo la capacitación y la segunda encuesta uno de los administrativos de sucursal que dependía de esta tutora se desvinculo de la empresa. Es por ello que no respondió la 2° encuesta y puede explicar la baja circunstancial del score.

Las variables que tuvieron menor puntaje y que serían la base para la capacitación fueron: “Valores”, “Comunicación”, y “Diversidad e Inclusión”.



Figura 31. Resultados globales pre capacitación Caso N° 10. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

El 88% de las variables bajaron sus puntajes entre la 1° y la 2° encuesta. Solo una, “Comunicación”, se mantuvo igual. Como dato general de la muestra, en promedio, las mujeres dieron los puntajes más bajos en la 2° encuesta.

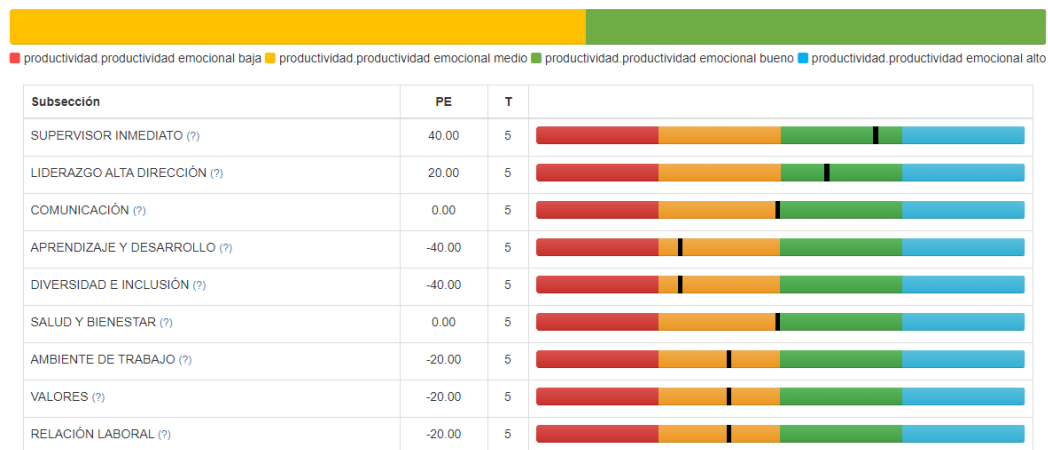


Figura 32. Resultados globales post capacitación Caso N° 10. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Este es uno de los casos donde la capacitación no evidenció cambios positivos en este líder.

Caso 11

Descripción:

Esta persona tiene una antigüedad de 7 años en la empresa. Este es uno de los casos donde la persona no tiene personal a cargo directamente sino que le reportan matricialmente por ser tutor regional. Los tutores son administrativos de sucursal comercial con mayores responsabilidades. Dentro de sus objetivos está también gestionar la performance y los objetivos de sus tutelados.

Edad y Generación: 37 años. Millenials.

Análisis de las encuestas:

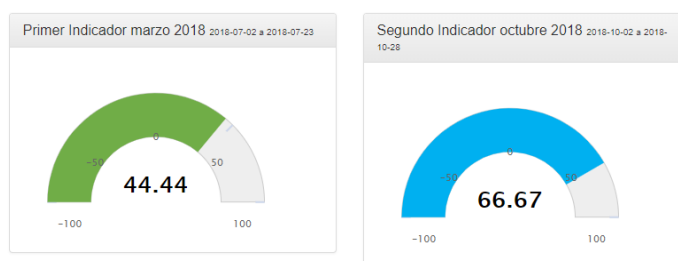


Figura 33. Resultados NPS Caso N° 11. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Las variables que tuvieron menor puntaje y que serían la base para la capacitación fueron: “Relación Laboral”, “Valores” y “Salud y Bienestar”.

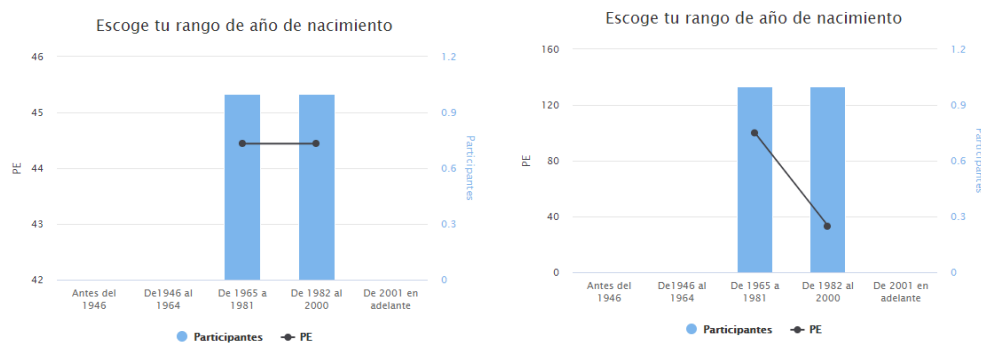


Figura 34. Resultados generacionales pre y post capacitación Caso N° 11. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

En la primera encuesta en promedio las dos generaciones que trabajan con este tutor (Generación X y Millenials) asignaron puntajes similares. Esto no se repitió en la 2° encuesta ya que en promedio el Millenials asigno menor puntaje. Según se observa en los gráficos de rango de nacimiento de las personas que respondieron la encuesta.

El 44% de las variables aumentaron su puntaje. El 56% restante se mantuvo igual.

Si bien hay variables que mejoraron, aún existen oportunidades de mejora para tener en cuando en el próximo Programa. De igual manera, es uno de los casos donde la capacitación brindada genero un impacto positivo y fue percibido por sus colaboradores.

Caso 12

Descripción:

Esta persona es responsable de una sucursal comercial. Está en la empresa desde hace 8 años. Su equipo de trabajo está compuesto por dos comerciales, un administrativo y un responsable de stock. Tiene en total 4 personas a cargo.

Una aclaración importante para evaluar los resultados es que este equipo de trabajo viene hace más de 10 años juntos y durante el año 2018 hubo varias modificaciones de estructura, lo cual se puede ver reflejado en los resultados.

Edad y Generación: 40 años. Generación X.

Análisis de las encuestas:

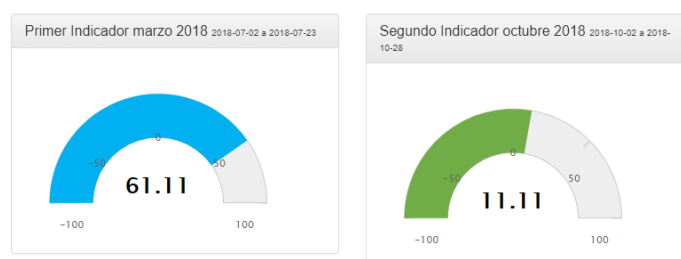


Figura 35. Resultados NPS Caso N° 12. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Esta persona lidera dos generaciones: Generación X y Millenials. Existe una ambigüedad entre las repuestas de los participantes pre y post capacitación.

Si existe una tendencia en las respuestas de aquellos que tiene mayor antigüedad. Cuando mayor antigüedad tiene menores son los puntajes asignados.

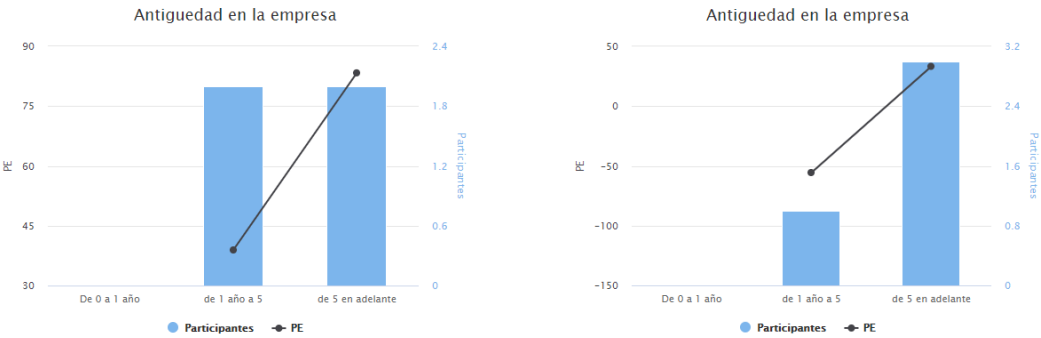


Figura 36. Resultados por antigüedad pre y post capacitación Caso N° 12. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

El 100% de las variables disminuyeron su puntaje. Esta disminución puede explicarse por un cambio en el equipo de trabajo durante la capacitación.



Figura 37. Resultados globales Caso N° 12 Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Se concluye que las variables para trabajar en la próxima capacitación son: “Diversidad e Inclusión”, “Salud y Bienestar” y “Aprendizaje y Desarrollo”.

Caso 13

Descripción:

Esta persona se incorporó a la empresa hace 8 años. Es Gerente de Operación de una planta industrial. Tiene a cargo a dos coordinadores de producción y mantenimiento y a

un grupo de 5 supervisores de operaciones. Durante su carrera, se dedicó a la evaluación y puesta en marcha de proyectos de inversión industriales, pero es la primera vez que está como gerente de operaciones.

Edad y Generación: 59 años. Baby Boomers.

Análisis de las encuestas:

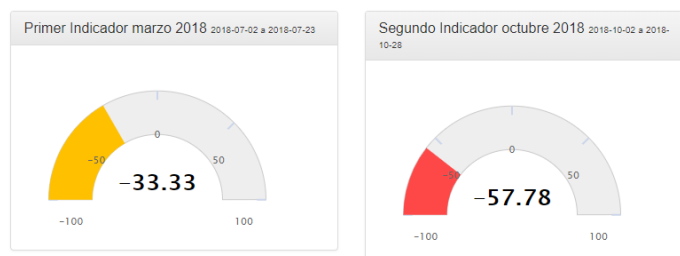


Figura 38. Resultados NPS Caso N° 13. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Al igual que otros casos, este jefe tiene colaboradores de tres generaciones (Baby Boomers, Generación X y Millenials) aunque estos últimos representan 67% del total. Como consecuencia, marcan la tendencia, en promedio a la baja, en ambas encuestas.

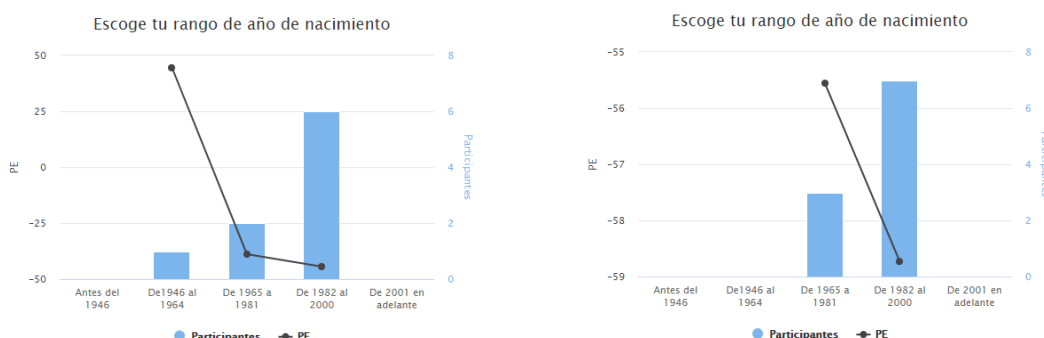


Figura 39. Resultados generacionales pre y post capacitación Caso N° 13. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Al analizar los resultados pos capacitación, hay un 88% de las variables que bajaron su promedio. Solo una, “Salud y Bienestar”, tuvo mejor puntaje. Las variables a tener en cuenta para una futura capacitación son: “Valores”, “Aprendizaje y Desarrollo” y “Liderazgo Alta Dirección”.

Como información adicional a la encuesta, me gustaría agregar que hay una combinación de variables que afectan el liderazgo de esta persona. La primera es que está trabajando en una industria con un gremio muy fuerte, esto hace que se endurezca su personalidad. La segunda es que en sus más de 40 años de trayectoria nunca había tenido que gerenciar un equipo.

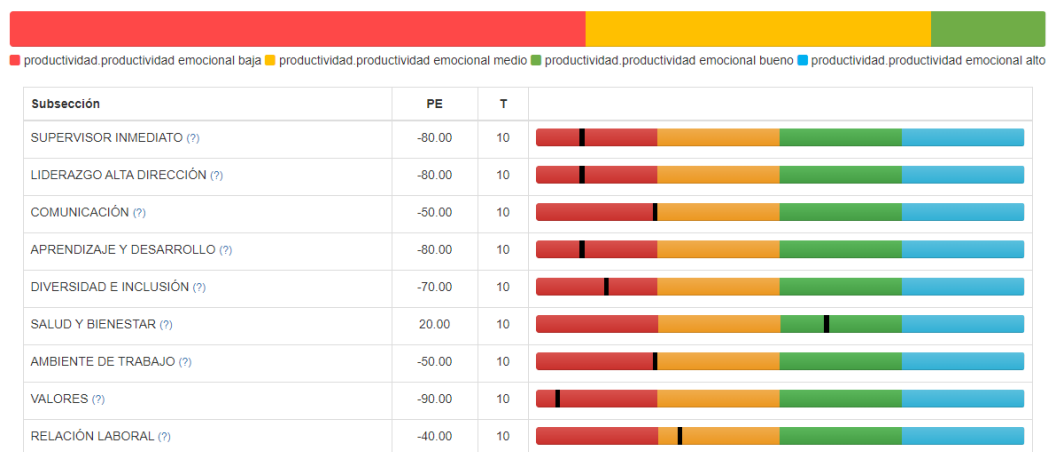


Figura 40. Resultados globales Caso N° 13. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Caso 14

Descripción:

Esta persona se incorporó a la empresa hace 10 años. En el año 2017 y luego de una reestructuración en el área de finanzas paso a estar a cargo del área de Gestión de Cuentas y a tener personal a cargo.

Edad y Generación: 41 años. Generación X.

Análisis de las encuestas:

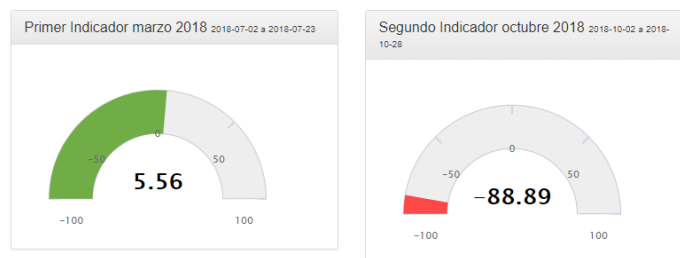


Figura 41. Resultados NPS Caso N° 14. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Aclaración: Durante el lapso que se llevó a cabo la capacitación y la segunda encuesta uno de los miembros del equipo se desvinculo de la empresa. Es por ello que no respondió la 2° encuesta.

Si miramos la antigüedad, se evidencia que a mayor antigüedad, menores son los puntajes que se asignan a las variables.

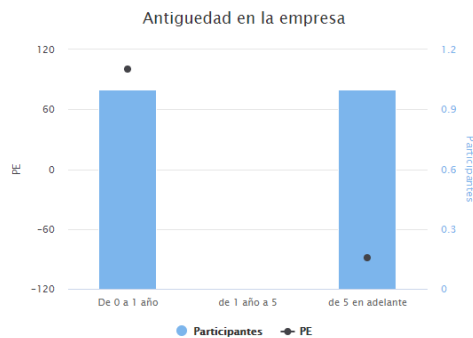


Figura 42. Resultados por antigüedad Caso N° 14. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

El 100% de las variables bajaron su puntaje entre la 1° y la 2° encuesta. Las variables más relevantes fueron: “Valores”, “Ambiente de Trabajo” y “Salud y Bienestar”. Se trabajará en la próxima capacitación.



Figura 43. Resultados globales Caso N° 14. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Caso 15

Descripción:

Esta persona se incorporó a la empresa hace 3 años. En el año 2018 tuvo un ascenso y tomo la responsabilidad del área de créditos y cobranzas. Tiene a cargo un equipo de 3 personas. Es la primera que está en una posición de liderazgo.

Edad y Generación: 34 años. Millenials.

Análisis de las encuestas:

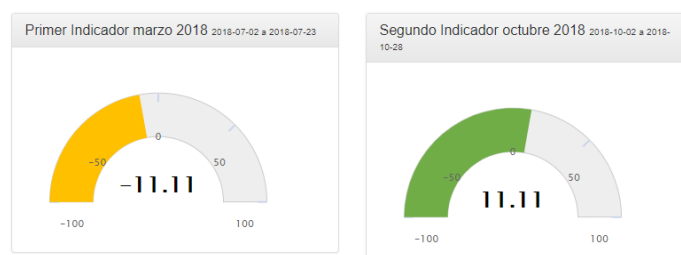


Figura 44. Resultados NPS Caso N° 15. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Las variables que menor puntaje tuvieron en la 1° encuesta fueron: “Valores”, “Ambiente de Trabajo”, y “Diversidad e Inclusión”.

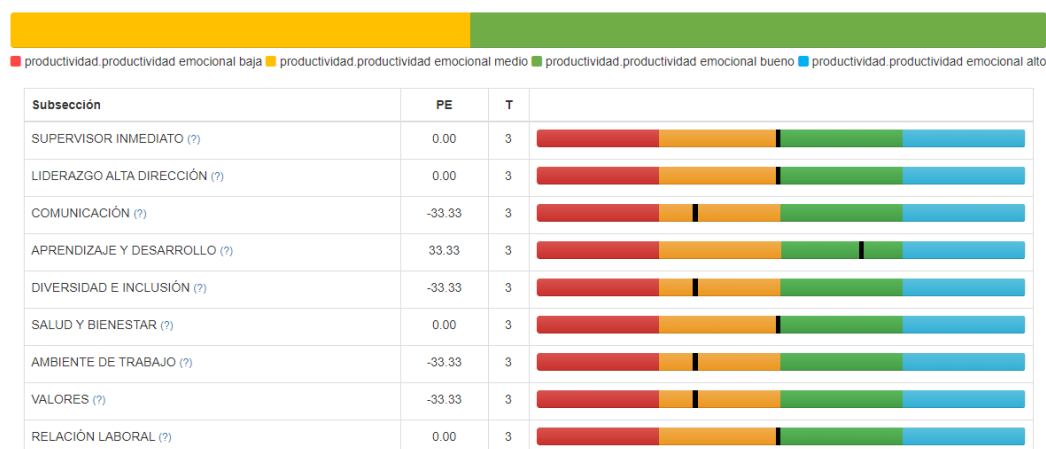


Figura 45. Resultados globales Caso N° 15. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Luego de la capacitación el 66% de las variables aumento su puntaje y el resto se mantuvo estable. De todas formas, de los 3 miembros del equipo, solo respondió 1 la 2° encuesta, es por ello que si bien puede verse una mejora en el liderazgo de este jefe, no puede tomarse tácitamente.

Caso 16

Descripción:

Esta persona se incorporó a la empresa hace 11 años. En el año 2017 paso de estar como responsable de la tesorería al área de compras donde hoy se desarrolla como líder. Tiene tres personas a cargo.

Edad y Generación: 38 años. Generación X.

Análisis de las encuestas:

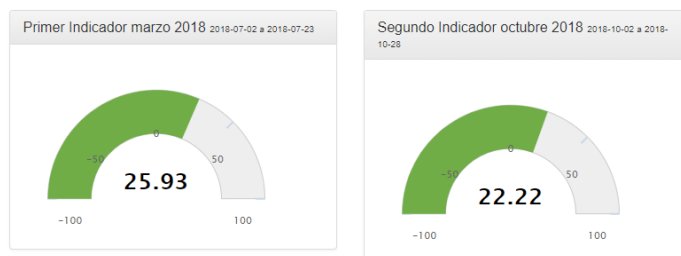


Figura 46. Resultados NPS Caso N° 16. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Este jefe tiene tres personas a cargo, 1 es de su misma generación y las otras dos son Millenials. Lo primero a comenzar es que en la 1° encuesta fueron los Millenials quienes le asignaron un menor puntaje. Esto se revirtió en la 2° encuesta. Una primera conclusión de

este cambio podría ser que este jefe se enfocó en aplicar las herramientas aprendidas en los más jóvenes de su equipo y por eso el cambio en el puntaje.

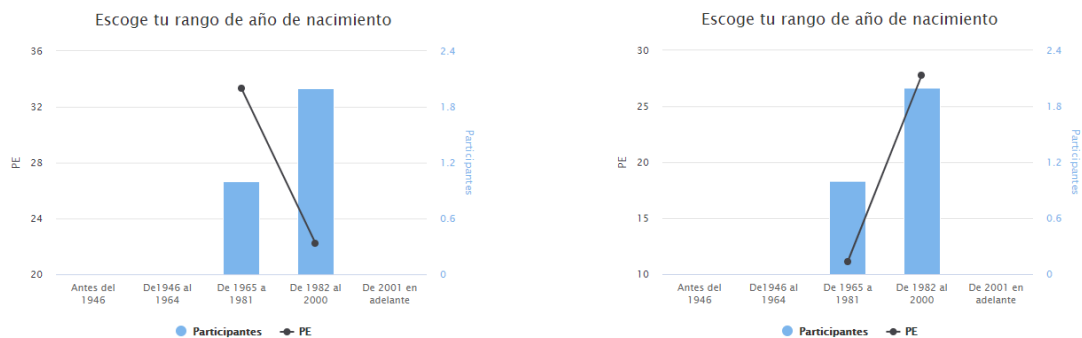


Figura 47. Resultados generacional pre y post capacitación Caso N° 16. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Las variables pos capacitación que disminuyeron su puntaje fueron: “Liderazgo Alta Dirección” y “Ambiente de Trabajo”. Hubo una variable que aumento y fue “Diversidad e Inclusión”, el resto se mantuvo estable.



Figura 48. Resultados globales Caso N° 16. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Caso 17

Descripción:

Esta persona está en la empresa desde el año 2007. Fue incorporada como Supervisor del área de Acopio unos meses antes de la toma de las encuestas. Si bien él siempre tuvo personal a cargo, este nuevo desafío, con la creación del puesto, trajo aparejado la necesidad de capacitarse como líder. Actualmente tiene 3 personas a cargo.

Edad y Generación: 42 años. Generación X.

Análisis de las encuestas:

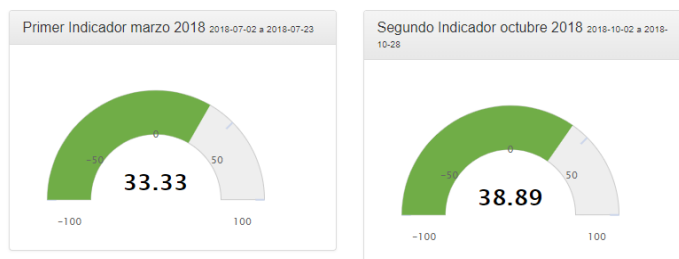


Figura 49. Resultados NPS Caso N° 17. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Las variables encontradas con menor puntaje luego de la 1° encuesta fueron: “Ambiente de Trabajo”, “Salud y Bienestar” y “Aprendizaje y Desarrollo”.



Figura 50. Resultados globales pre capacitación Caso N° 17. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Luego de la capacitación las variables “Liderazgo Alta Dirección” y “Ambiente de Trabajo” aumentaron su puntaje, “Valores” disminuyó y el resto se mantuvo igual.

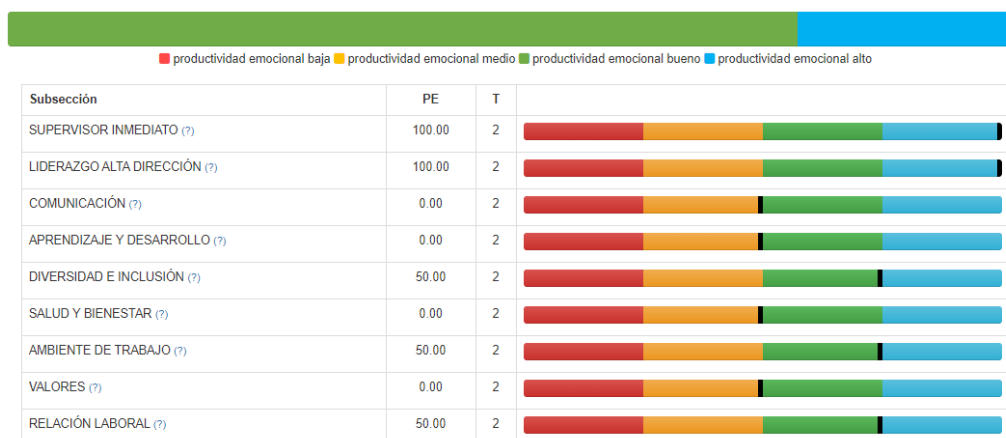


Figura 51. Resultados globales post capacitación Caso N° 17. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

En ambas encuestas, las personas con menor antigüedad asignaron menores puntajes.

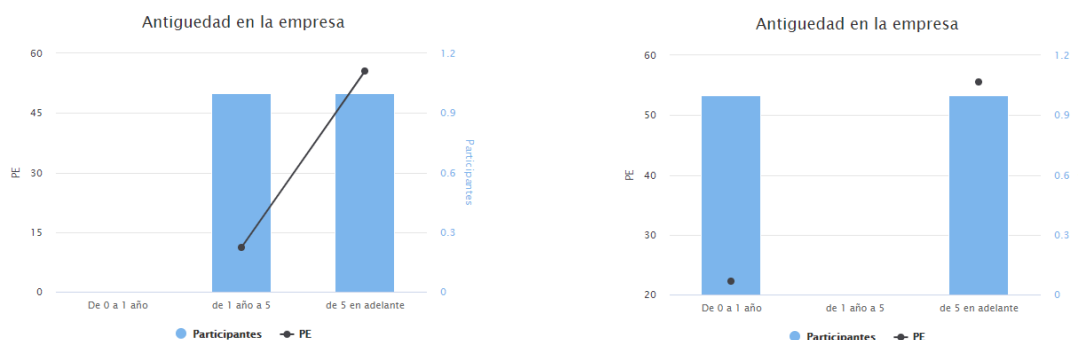


Figura 52. Resultados por antigüedad pre y post capacitación Caso N° 17. Fuente: adaptado de Lartirigoyen, 2018.

Resumen del Informe Individual de los Participantes del Programa de Formación de Lideres 2018.

El 2018 fue un año de grandes cambios para la empresa. Esto se evidencia en las encuestas pre y post capacitación. Hubo casos de colaboradores que entre marzo/octubre se desvincularon de la empresa o se cambiaron de equipo de trabajo. Los resultados se reflejan en los casos 5, 10, 12, 14 y 15. Como consecuencia los datos obtenidos en los casos mencionados serán tomados como tendencia para realizar el próximo Programa.

En cambio, la información obtenida de los casos 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11,13, 16 y 17 si se analizará como válida y será utilizada como diagnóstico para realizar la planificación o el rediseño del Programa de Formación de Lideres 2020.

Cuando analizamos que tan efectiva fue la capacitación sobre el total de los casos analizados vemos que en un 65% fue positiva, es decir, que los valores del NPS post capacitación fueron mayores a los valores pre capacitación. De este 65% solo el 18 % corresponde a los “casos tendencia” (5 y 15) descriptos anteriormente. Por lo que podemos concluir que el porcentaje (65%) debe tomarse como correcto. Al momento de visualizar los casos que no fue productiva la capacitación (35%), se detecta que de este porcentaje el 50% corresponde a los “casos tendencia” (10, 12 y 14) por lo que no se pueden tomar conclusiones de esta estadística.

CAPITULO 3

Selección de los participantes del Programa de Formación de Líderes 2020.

Luego del análisis de las respuestas de las encuestas, pre y post capacitación 2018, tanto en forma global como también particular, se procede a determinar quiénes serán las personas que formarán parte del Programa de Formación de Líderes 2020.

Para seleccionar a las personas, lo primero que se hizo fue calcular el score promedio del grupo, para así obtener el puntaje, el cual se convertirá en la línea de decisión. Además, se tuvo en cuenta los puntajes individuales y su variación entre la capacitación, es decir, si cada persona se superó o no en score entre la primera encuesta y la segunda encuesta.

Con este método, obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 3. Análisis de las encuestas pre y post capacitación por caso.

Casos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Media
Pre	22,2	20,3	46,6	6,6	38,8	3,7	-23,8	-22,2	0,0	35,1	44,4	61,1	-33,3	5,5	-11,1	25,9	33,3	14,9
Post	-7,4	31,4	48,8	35,5	77,7	7,4	4,2	7,4	44,4	-8,8	66,6	11,1	-57,7	-88,8	11,1	22,2	38,8	14,4

Con una media de 14,4 todos los casos que estuvieran por debajo de este valor (Casos N° 1, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14 y 15) serán los candidatos para el Programa 2020. Hay un solo caso, el número N° 16, que si bien está por encima del valor medio, su score fue menor en la 2° encuesta con respecto a la primera, y por eso también se lo seleccionó para participar el nuevo programa.

Para el caso de aquellas personas que obtuvieran un valor superior a la media poblacional (Casos N° 2, 3, 4, 5, 9, 11 y 17) se propone armar un plan de formación, diferente al del grupo anteriormente mencionado pensando en consolidar el desarrollo.

Caracterización del nuevo grupo y determinación de competencias a mejorar.

El nuevo grupo consta de 10 personas. Las cuales pertenecen a las áreas de Finanzas (40%), Administración (20%), Criadero de Cerdos, Tutoras Administrativas, Sucursales y Biocombustibles con un 10% cada uno.

Si realizamos una descripción por género, nos encontramos que el 30% son mujeres y el 70% hombres. Al momento de analizar a que generación pertenecen nos encontramos que el 60% del nuevo grupo pertenece a la "Generación X", 30% a la "Generación Y o Millenials" y un 10% a Baby Boomers.

Si evaluamos su GAP entre las encuestas pre y post capacitación, nos encontramos que un 60% tuvo menor score en la 2° encuesta, comparada con la 1° y un 40% mejoro su performance de líder.

Al momento de analizar los resultados en cada una de las variables encuestadas nos encontramos con lo siguiente:

Tabla 4. Análisis porcentual de Fortalezas y Oportunidades de Mejora Post Capacitación

50%	70%	30%	50%	70%	40%	60%	40%	50%	Oportunidades de Mejora
20%	30%	20%	40%	30%	40%	30%	40%	20%	Fortalezas
30%	0%	50%	10%	0%	20%	10%	20%	30%	Neutral
Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	Var 6	Var 7	Var 8	Var 9	

Las estadísticas la Tabla 4 se confeccionaron contando la cantidad de datos, de cada categoría, sobre el total de los datos. Así por ejemplo para la variable “Superior Inmediato” el 50% que figura como oportunidad de mejora se constituyó sumando la cantidad de casos que tuvo un GAP (diferencia entre el 1° puntaje y el 2°) negativo en esa variable y se lo dividió sobre el total de casos.

Hay variables, como “Diversidad e Inclusión” que son evidentes oportunidades de mejora, pero además, hay otras como es el caso de “comunicación” que se decide incluirla en el nuevo programa, ya que el 50% de los casos no tuvo modificaciones, fue neutral. La comunicación es una herramienta determinante para performance de un líder, y es por ello que se incorpora al listado de variables a desarrollar en el Programa de Formación de Lideres 2020.

Como resumen de lo anteriormente diagnosticado, el nuevo grupo que participará del Programa de Formación de Lideres 2020 se compone por los casos 1, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15 y 16. Las variables a trabajar durante el programa son: “Superior Inmediato”, “Liderazgo Alta Dirección”, “Comunicación”, “Aprendizaje y Desarrollo”, “Diversidad e Inclusión”, “Ambiente de Trabajo” y “Relación Laboral”.

Plan de acción 2020. Programa de formación de Líderes.

Luego de realizar un diagnóstico de los resultados del Programa de Formación de Líderes 2018, se prosigue a confeccionar el plan de acción a seguir durante el año 2020.

Objetivo: El objetivo del plan 2020 es mejorar la performance de los participantes del Programa de Formación de Líderes 2018, priorizando en las oportunidades de mejora detectadas.

Uno de los primeros pasos es relevar y actualizar, en los casos que sean necesarios, los actuales colaboradores de los jefes seleccionados (Casos N° 1, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15 y 16) y reorganizar la encuesta a realizar de acuerdo a las variables diagnosticadas para trabajar en el Programa 2020: “Superior Inmediato”, “Liderazgo Alta Dirección”, “Comunicación”, “Aprendizaje y Desarrollo”, “Diversidad e Inclusión”, “Ambiente de Trabajo” y “Relación Laboral”.

Un cambio propuesto en este plan de acción 2020 es que se realicen encuestas pre y post capacitación a los colaboradores, ídem al Programa 2018, a los jefes directos y que los participantes realicen una autoevaluación. Con esta nueva información, se pretende conseguir una visión ampliada del liderazgo de los jefes y de las necesidades de capacitación. En los 3 tipos de encuestas, se consultarán sobre las variables seleccionadas.

Con la información de las nuevas encuestas, se presentaran los resultados individuales, obteniendo así una visión sistémica del liderazgo de los participantes. Estos indicadores aumentados, serán la guía para la capacitación. Se mediaran mediante el mismo sistema del Programa 2018 (NPS).

La nueva capacitación, al igual que la anterior, será de 40 hs. Una diferencia con respecto a la de año 2018, será que no pasara más de 1 1/2 mes entre la toma de las encuestas y la capacitación pretendiendo focalizar en que no se dilaten los tiempos. En 2018 se tomaron las encuestas en marzo y la capacitación se hizo en agosto-septiembre y se cree que esto pudo haber sido un factor de desmotivación en la participación de los jefes. Además, se realizará una consulta previa a los participantes sobre qué meses son más óptimos para realizar la capacitación, intentando con esto, mejorar la participación y lograr que el 100% de los invitados, cumplan con la asistencia. Como diría Albert Einstein “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

Otro tema a tener en cuenta es la metodología utilizada. Durante la capacitación se propondrá diferentes herramientas para dictar los conceptos. En la estadística del Programa 2018 quedo demostrado que la metodología utilizada fue captada y aplicada positivamente por los participantes Millenials, pero no tuvo buenos resultados con los participantes Generación X. Es por ello que se implementaran diferentes metodologías.

Por último, post capacitación, se realizarán nuevamente las 3 encuestas (a los participantes, a los jefes y a los colaboradores). Cada resultado, se va a presentar

individualmente, pretendiendo formar una visión sistémica del mismo y así poder obtener mejores conclusiones. La toma de encuesta, para los colaboradores y el jefe directo del participante, será a los 20 días de finalizada la capacitación. Con esto se pretende que cada líder pueda aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación. Para que caso de los participantes, la toma de la encuesta será el mismo día de finalizada la capacitación.

Los indicadores que se utilizarán serán los mismos que los del Programa 2018: la diferencias de los NPS pre y post capacitación, edad, antigüedad y género de los participantes y los resultados de las variables consultadas: “Superior Inmediato”, “Liderazgo Alta Dirección”, “Comunicación”, “Aprendizaje y Desarrollo”, “Diversidad e Inclusión”, “Ambiente de Trabajo” y “Relación Laboral”.

Por último, se confeccionará un informe final, que comparé los resultados de 2018 y 2020, en los casos de las variables seleccionadas, que permitirá ver las diferencias reales de ambas instancias. Este informe será presentado al participante y a su jefe directo con el objetivo de evidenciar la importancia del Programa de Formación de Lideres en el trabajo cotidiano de cada líder.

Otras capacitaciones.

Para aquellos jefes que habían tenido una buena performance en el Programa de Formación de Lideres 2018 (Casos N° 2, 3, 4, 5, 9, 11 y 17) pero se habían detectado oportunidades de mejora en el análisis individual, se propone realizar talleres grupales, con el objetivo de repasar y profundizar los contenidos aprendidos, para consolidar el desarrollo de las competencias. Este tipo de capacitaciones, permiten aplicar en casos prácticos, articulando la teoría aprendida, refrescando conocimiento. La rigurosidad de estos talleres es menor al Programa de Formación de Líderes 2020 y no tienen medición de eficacia, porque los destinatarios son personas que ya han pasado por el proceso y sus indicadores habían sido buenos.

CONCLUSIONES

Toda nueva experiencia tiene sus puntos positivos y negativos. Para la empresa el Programa de Formación de Líderes 2018 fue innovador en el concepto de capacitación. Permitió la integración de diferentes líderes de la empresa en un mismo lugar, con un objetivo común, aprender. Si se tiene en cuenta el contexto que estaba viviendo la empresa en 2018, esta integración no solo obtuvo frutos en el programa, sino también que generó vínculos que hasta hoy en día se mantienen unidos.

Algo innovador fue la implementación de un sistema de medición de la eficacia de la capacitación. De ahí surgieron las encuestas a los colaboradores pre y post capacitación. Como toda acción pionera generó resistencia al momento de responder. En varios casos de estudio se detalló que no todos los colaboradores respondieron en ambas instancias de consulta. Como se comentó, la empresa no posee encuesta de clima, ni ninguna otra tipo de consulta masiva, por lo que se tuvo que trabajar equipo por equipo para generar confianza y credibilidad en el anonimato de las respuestas. Más allá del esfuerzo extra, el valor de la información obtenida es primordial, no solo para el Programa de Formación de Líderes, sino también para trabajar desde Recursos Humanos con cada participante.

Este trabajo cuenta con la limitación de solo contar con los resultados de las percepciones de los colaboradores, lo cual debemos tener claridad de su sesgo. Es que a partir de esto para el Programa 2020 se ampliará la consulta a los jefes y los participantes realizarán una autoevaluación. Con esta información se minimizan todos los sesgos que pudiesen existir, entre jefe-colaborador, y se obtiene una visión ampliada del liderazgo de una persona.

Una revisión obligada fue analizar las estadísticas de performance post capacitación según la generación del participante. Aquí nos encontramos que en el 100% de los participantes Millenials aumentaron sus calificaciones post capacitación (Casos 3, 5, 7, 8, 9, 11 y 15). Se puede concluir que en términos generales la capacitación fue positiva y las herramientas que aprendieron y aplicaron fueron aprobadas bajo la percepción de sus colaboradores. Cuando se observa el porcentaje de los participantes Generación X, solo el 38% aumento sus calificaciones post capacitaciones. (Casos 2, 6 y 17). Y solo 1 participante Baby Boomers aumento su performance (Caso 4). Como consecuencia de estas estadísticas, se plantea una modificación de las herramientas de aprendizaje utilizadas durante la capacitación.

Este trabajo aportará a la empresa información sensible sobre el desarrollo de sus líderes, conocer sobre los aspectos que se deben seguir trabajando, pero además saber el impacto positivo que tuvo a nivel general la capacitación, para continuar invirtiendo en el desarrollo de sus equipos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Interamericana Editores, S.A.
- Cravino, L. M. (2017). *Metáforas del desempeño*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Dale Carnegie Training. (2018). *Programa de Desarrollo de Líderes*. Buenos Aires, Argentina: Dale Carnegie & Associates, Inc.
- Deloitte University Press. (2017). *Tendencias Globales en Capital Humano*.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización*. Ediciones Granica S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Lartirigoyen y Cia S.A. (2018). Recuperado el 2018, de <http://www.lartirigoyen.com.ar/index.php>
- Phillips, J. J. (1999). *HRD trends worldwide*. Houston, Texas: Gulf.
- Salem, R. (2012). Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. *Polemika. Publicación Semestral de la Universidad de San Francisco de Quito*, 78.
- Thornton, P. J. (1961). *Training: handbook for line managers*. New York: American Management Association (AMA).
- Ulrich, D. (2012). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.